

**Kompetentes Handeln im Jobcenter:
Zusammenfassung der Befunde der Studie
"Kompetentes Handeln im Jobcenter - Band I:
Kompetenz aus Sicht der Grundsicherungsträger
und Integrationsfachkräfte"**

Nixdorf, Christian Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nixdorf, C. P. (2020). *Kompetentes Handeln im Jobcenter: Zusammenfassung der Befunde der Studie "Kompetentes Handeln im Jobcenter - Band I: Kompetenz aus Sicht der Grundsicherungsträger und Integrationsfachkräfte"*. Hannover. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-70532-8>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

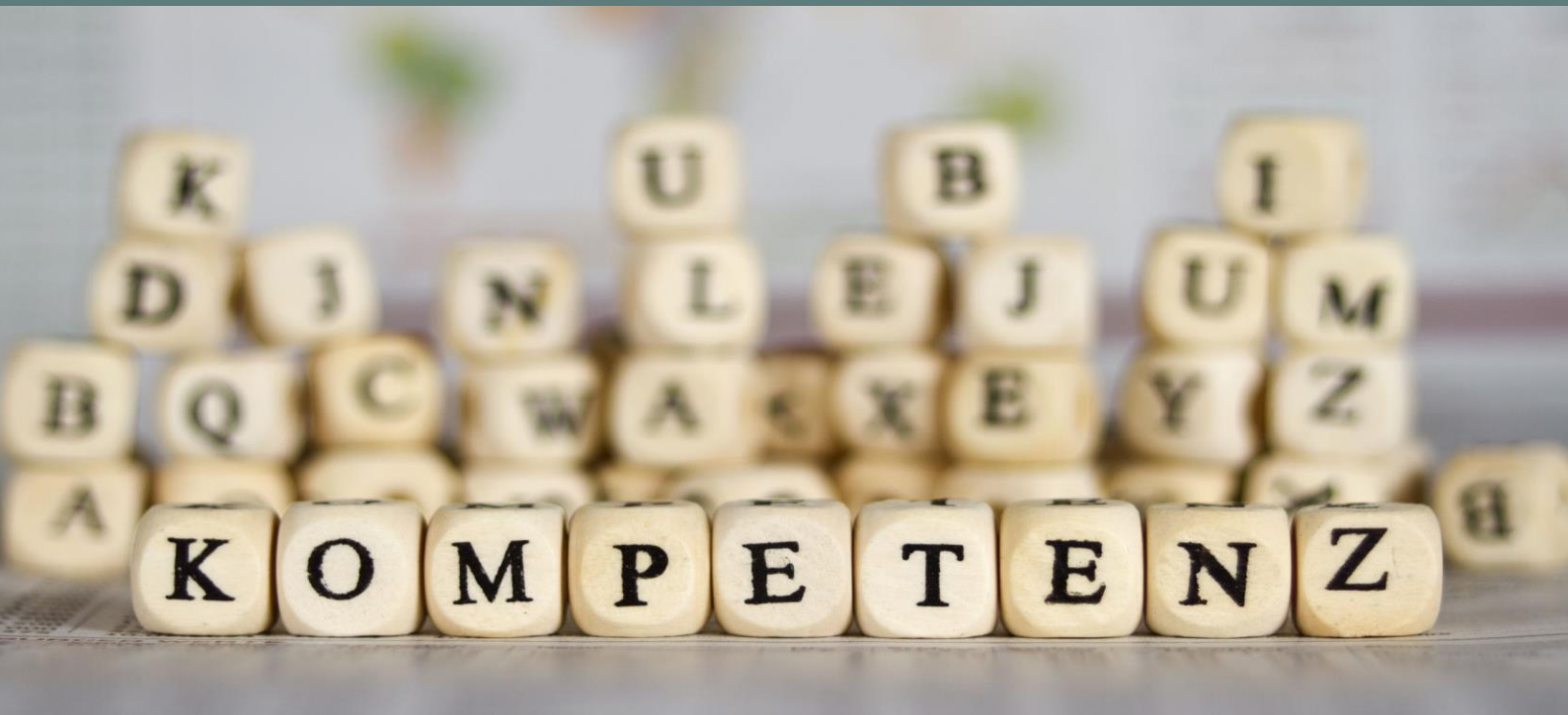
This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Christian Philipp Nixdorf

Kompetentes Handeln im Jobcenter

Zusammenfassung der Befunde der Studie

*Kompetentes Handeln im Jobcenter – Band I:
Kompetenz aus Sicht der Grundsicherungsträger
und Integrationsfachkräfte*



Zusammenfassung: Band I

Abstract

Integrationsfachkräfte haben die Aufgabe, die Fähigkeiten und Potenziale Langzeitarbeitsloser zu erfassen. Sie sollen deren Hemmnisse aufarbeiten, sie zu Bildungsmöglichkeiten beraten und sie in Arbeit vermitteln. Das ist herausfordernd, denn der Gesetzgeber verlangt von Integrationsfachkräften nicht nur, Kunden zu fördern, sondern auch zu fordern. Dies kann den Aufbau der Arbeitsbeziehung erschweren. Hinzu kommt, dass die Veränderungen der Arbeitsorganisation bewirken, dass es für Langzeitarbeitslose schwieriger wird, Arbeit zu finden. Um sich dieser Herausforderung annehmen zu können, müssen Integrationsfachkräfte die Kompetenzen ihrer Kunden systematisch herausarbeiten, den Arbeitsmarkt überblicken und mit Widerstand umgehen können. Kurzum müssen Integrationsfachkräfte selbst kompetent sein, um Kompetenz erkennen zu können. Was aber meint das konkret? Was umfasst die nötige Kompetenz? Dem wird mittels der Auswertung qualitativer Interviews mit 33 Integrationsfachkräften und 3 Teamleiterinnen aus 14 Jobcentern in 8 Bundesländern nachgegangen. Ein fallübergreifendes Muster zeigt sich darin, dass das Gros der Interviewten eine positive Grundhaltung, Ambiguitätstoleranz, Pragmatismus, die Fähigkeit des Abstand-Haltens, Arbeitsmarkt- und Berufskunde, Artikulationsfähigkeit, Gesetzeskunde, emotionale Intelligenz und eine wohldosierte Ignoranz als relevante Kompetenzfaktoren hervorhebt. Warum das so ist und was das bedeutet, wird dargelegt.

Über diesen Text

Bei diesem Text handelt es sich um die Zusammenfassung zentraler Ergebnisse der Interview-Studie *„Kompetentes Handeln im Jobcenter – Band I: Kompetenz aus Sicht der Grundsicherungsträger und Integrationsfachkräfte“*. Die Studie erscheint im Januar 2021 im Verlag Dr. Kovač. Im vorliegenden Text ist die Analyse von Kompetenzproklamationen zusammengefasst, die von 33 Integrationsfachkräften aus 14 Jobcentern in 8 Bundesländern getätigt wurden. Nicht enthalten ist die epistemologische Darlegung zur Kompetenz. Weitere theoretische Reflexionen zur Kompetenzfeststellung und -entwicklung sind ebenfalls nicht enthalten. Gleiches gilt für die Schilderungen zur Kompetenz durch Teamleitungen, die Erläuterung der Kompetenzsystematik der Bundesagentur für Arbeit, die Kritik von Integrationsfachkräften daran, wie Kompetenz im Jobcenter zu- und abgesprochen wird sowie die Darlegungen dessen, welche Faktoren auf die Fähigkeit einwirken, kompetent zu handeln. Ferner finden sich in dieser Zusammenfassung weniger Interview-Auszüge. Diese sind zudem stärker gekürzt als in der Original-Fassung.

Dr. Christian Philipp Nixdorf ist Sozialwissenschaftler und Organisationspädagoge. Er befasst sich mit Beratungs-, Berufs- und Organisationsforschung.

Hannover, im November 2020

Inhalt

1. Über die Arbeit im Jobcenter	4
2. Forschungsdesign und Datengrundlage	7
3. Kompetenz – Eine Annäherung	8
4. Kompetenz aus Sicht der Integrationsfachkräfte	10
4.1. Positive Grundhaltung	14
4.2. Ambiguitätstoleranz	23
4.3. Pragmatismus	33
4.4. Artikulationsfähigkeit	39
4.5. Abstand	44
4.6. Arbeitsmark- und Berufskunde	53
4.7. Gesetzeskunde	63
4.8. Emotionale Intelligenz	70
4.9. Ignoranz	77
5. Was Integrationsfachkräfte können	88
Informationen zu den Interviewten	92
Literatur	93
Bildnachweis	98

1. Über die Arbeit im Jobcenter

Integrationsfachkräfte (IFK) im Jobcenter haben keinen leichten Job. Sie gehen einem Beruf nach, der ihnen viel abverlangt. Sie sollen Arbeitslose ermutigen und ihnen Unterstützung zukommen lassen. Sie müssen intensive Beratungsarbeit leisten und sich um eine tragfähige Arbeitsbeziehung mit den Beziehern von ALG II bemühen.¹ Anders können sie diese kaum konstruktiv beraten und in Arbeit vermitteln. Wenn Leistungsbezieher ihrer Mitwirkungspflicht nicht nachkommen, müssen Integrationsfachkräfte aber auch strafend in Erscheinung treten. So will es der Gesetzgeber, so steht es im SGB II. Nicht selten sind Menschen zu beraten, die teils schlecht oder manchmal gänzlich falsch informiert sind über ihre Rechte und Pflichten. Nicht wenige dieser Menschen sind skeptisch und haben resigniert. Eine kleine Minderheit ist sogar aggressiv. Dafür gibt es viele Gründe. Fehlkommunikationen, Enttäuschungen und falsche Erwartungen zum Beispiel. Dass Menschen, die Leistungen nach dem SGB II erhalten, im Jobcenter Kunden genannt werden, obwohl kaum ein Kunde - und auch kaum eine Integrationsfachkraft - den Ausdruck als passend erachtet, spielt sicher eine Rolle dabei. Der Kundenbegriff kann von Kunden als zynisch aufgefasst werden, wenn sie sich nicht wie solche fühlen. Warum sollten sie sich auch als solche fühlen? Die Kunden des Jobcenters bezahlen die Dienstleistungen des Jobcenters nicht. Auch haben sie zumeist keine Wahl, diese auszuschlagen. Sie stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Jobcenter, nicht in einem gleichberechtigten Verhandlungsverhältnis. Hinzu kommt, dass derjenige, der Dienstleistungen erbringt, zumeist bestrebt ist, Kunden zu halten und an sich zu binden. Das allerdings ist ja gerade *nicht* das Ziel des Jobcenters.

Integrationsfachkräfte möchten das Gegenteil von Kundenbindung erreichen. Sie wollen, dass Kunden aus dem Leistungsbezug ausscheiden. Ideal ist es, sie nicht wiederzusehen – jedenfalls nicht ihrer Rolle als Kunden. Das Credo, das im Jobcenter zwecks dessen an den Tag gelegt wird, lautet Fordern und Fördern. Integrationsfachkräfte sollen das im Gleichgewicht halten, wobei mal das eine und mal das andere sinnvoller sein kann. Trotz all des Forderns und Förderns gelingt es allerdings längst nicht immer, Kunden wirklich Auf-Nimmer-Wiedersehen zu sagen. Wer heute bereits seit 10 Jahren Arbeitslosengeld II bezieht, wird das mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in 5 Jahren noch (oder wieder) tun. Auch dafür gibt es viele Gründe. Qualifikatorische etwa. Statistische Daten der Bundesagentur für Arbeit weisen aus, dass gut 56 % der langzeitarbeitslosen Bezieher von ALG II ohne formale Berufsqualifikation sind. Die Anzahl ausländischer Langzeitarbeitsloser ohne Qualifikation ist mit 85 % sogar noch wesentlich höher. Hinzu kommt, dass die Auswertung von Krankenkassendaten zeigt, dass über ein Drittel der Langzeitarbeitslosen mehrfach aufgrund psychisch bedingter Erkrankungen krankgeschrieben wurde. Psychisch kranke Menschen zu beraten und in Arbeit zu vermitteln, ist herausfordernd. Ebenso herausfordernd ist, dass manche Kunden des Jobcenters bedingt durch private Probleme, Überschuldung, Gewalterfahrungen, Zwangsräumung oder Drogenkonsum ganz andere Dinge im Kopf haben, als sich Arbeit zu suchen oder an einem Bewerbungscoaching teilzunehmen. Viel erklären müssen Integrationsfachkräfte gerade jenen Kunden, die nur wenig Deutsch sprechen und es nicht verstehen, dass in Deutschland eine ausgeprägte Zertifikatskultur herrscht, wonach wenig

¹ Um den Lesefluss zu erleichtern, wird im Text nur die männliche Schreibform verwendet. Sofern es nicht anders hervorgehoben wird, sind aber immer Menschen jedweden biologischen und sozialen Geschlechts gemeint.

zählt, was man kann, und weit mehr, was auf einem Hochschul- oder Ausbildungsdokument steht, was man angeblich kann. Um all diesen Kunden mit ihren unterschiedlichen Problemen, Erwartungen und Vorstellungen gerecht werden zu können, müssen Integrationsfachkräften sensibel sein. Genauso müssen sie imstande sein, ressourcenorientiert zu arbeiten.

Integrationsfachkräfte müssen Fähigkeiten sowie Entwicklungschancen erkennen können. Sie müssen interkulturelle Kompetenz mitbringen, netzwerken, über Kenntnisse in Gesprächsführung und Deeskalationsfähigkeit verfügen, rechtskundig sein, viele Berufe kennen und darüber im Bilde sein, was am Arbeitsmarkt gefragt ist. Kurzum müssen Integrationsfachkräfte vieles beherrschen, um den Balanceakt zu vollbringen, Menschen zu fördern, sie aber auch zu fordern. Integrationsfachkräfte leisten Verwaltungsarbeit direkt an der Basis, im Kundenkontakt. Sie leisten aber noch weit mehr. Sozial-, Beratungs- und Emotionsarbeit etwa. Menschen, die im Jobcenter arbeiten, müssen es schaffen, ein konstruktives Arbeitsbündnis mit ihren Kunden aufzubauen und zu halten. Sie leisten somit auch Beziehungsarbeit. Gerade für jene Kunden, die isoliert leben und kaum mehr andere Personen haben, die ihnen zuhören, ist diese nicht selten von unschätzbarem Wert. Anders als in unabhängigen Sozialberatungsstellen ist die Beziehungsarbeit im Jobcenter aber nicht nur durch Unterstützung geprägt. Integrationsfachkräften müsse qua Gesetz auch kontrollieren. Dabei so vorzugehen, dass auch dann noch ein konstruktives Arbeiten mit Kunden möglich ist, wenn Meinungsverschiedenheiten bzgl. dessen zutage treten, was die Mitwirkungspflicht umfasst, ist ein Drahtseilakt. Dass dieser Akt belastend sein kann, belegen Forschungsdaten. Die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2017) hebt hervor, dass die gemeldeten Gewaltunfälle in Deutschland von 2012-2016 um ca. 22 % zugenommen haben. In der dbb-Bürgerbefragung *Gewalt gegenüber öffentlich Bediensteten* (2019, S. 9) heißt es sogar, „rund die Hälfte der Befragten, die im öffentlichen Dienst beschäftigt sind (48 %), wurde selbst schon einmal während ihrer Tätigkeit behindert, beschimpft oder tätlich angegriffen.“

Von den Menschen, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit interviewt wurden, berichten fast alle, mindestens schon einmal bedroht worden zu sein oder einer Situation beigewohnt zu haben, die zu eskalieren drohte. Herausfordernd ist die Verwaltungs-, Beratungs- und Integrationsarbeit im Rechtskreis des SGB II aber noch aus anderen Gründen. Zu nennen sind die komplexen Gesetze, die fachlichen Hinweise und Anweisungen, die das Handeln der Mitarbeiter im Jobcenter steuern sollen. Sie ändern sich des Öfteren. Allein das SGB II wurde seit seinem Inkrafttreten schon über 70 Mal geändert. Gleiches gilt für Funktionen in den EDV-Programmen. Die Mitarbeiter im Jobcenter müssen eine Fülle an Informationen im Kopf haben und eine hohe Lernfähigkeit an den Tag legen. Auch zu spontanem Handeln, das schnelles Entscheiden erfordert, müssen sie fähig sein, wenn Kunden aufgrund einer existenziellen Notlage sofort einer Geldleistung oder sonstigen Hilfestellung bedürfen. Damit aber ist es noch nicht getan. Jede Beratungssequenz und jeder Arbeitsvorgang müssen auch dokumentiert werden. Es müssen im EDV-System Kennungen gesetzt werden. Auch ist die Arbeit an diversen Kennzahlen auszurichten. Oftmals geschieht es, dass Eingliederungsvereinbarungen, Aktivierungs-, Bildungs- und Vermittlungsgutscheine auszugeben oder anzupassen sind, während der Kunde noch im Büro sitzt. Wenn zeitgleich das Telefon klingelt, die Outlook-Anzeige meldet, dass eine E-Mail eingetroffen ist und es an der Bürotür klopft, wo schon der nächste Kunde wartet, der nur kurz eine Frage hat, die zu bearbeiten dann aber weit länger als die behauptete Minute dauert, kann der

Stresspegel steigen. Wenn das täglich passiert, kann es krank machen. Zum Stress hinzugesellt sich auch latenter Frust bei manchen Integrationsfachkräften. In Folge dessen etwa, dass einige Vorgaben des Controllings den Eindruck erwecken, als sei das Setzen von Klicks in VerBIS bedeutsamer als das individuelle Beratungsgespräch, als gehe die Dokumentation dessen, was (angeblich) besprochen und vereinbart wurde, über die direkte Kommunikationsarbeit mit Kunden. Man arbeite zu sehr für die Statistik und zu wenig für die Menschen – so lautet eine oft gehörte Kritik von Integrationsfachkräften.

Wer das sagt, will die Arbeit im Jobcenter mitnichten schlechtreden. Das Gros jener, die für diese Forschungsarbeit gewonnen werden konnten, arbeitet gerne im Jobcenter. Manche lieben ihre Arbeit sogar. Gerade deshalb ist es ihnen ein Anliegen, auf das aus ihrer Sicht Fehlanreize setzende Steuerungssystem im Jobcenter aufmerksam zu machen und zu erklären, wie es besser ginge. Frust kann auch aufgrund dessen entstehen, dass, schaut man auf die Arbeitsmarktpolitik, manches Mal der Eindruck entsteht, dass die schnelle Integration in einen Job politisch priorisiert wird gegenüber der nachhaltigen, aber erst einmal teureren, Integration in Arbeit. Die schnelle Senkung der Arbeitslosenzahlen, die auch durch die Teilnahme Arbeitsloser an Aktivierungs- und Trainingsmaßnahmen erreicht wird, deren Qualität mitunter zweifelhaft ist, scheint lukrativer als die nachhaltige Förderung durch echte - aber eben auch echt teure - Qualifizierung. So jedenfalls lautet eine Kritik, die manche Integrationsfachkräfte äußern. Doch selbst wenn die Fachkräfte an der Basis, deren Vorgesetzte und die Politik am gleichen Strang ziehen, wenn also alle das Gleiche wollen, kann es frustrierend sein, dass die Integration von Kunden vor allem dann scheitert, wenn die Kunden gering qualifiziert, über 50 Jahre alt und gesundheitlich angeschlagen sind. Der Arbeitsmarkt, der sich seit Jahren durch eine umfängliche Transformation auszeichnet, die unter dem Schlagwort *Arbeit 4.0* firmiert, verlangt in verstärktem Maße qualifizierte, flexible, mobile und gesunde Arbeitskräfte. Langzeitarbeitslose sind das selten. Es kommt oft vor, dass Integrationsfachkräfte viel Zeit und Engagement in die Arbeit mit Kunden investieren, die dann aber doch nicht in Arbeit zu vermitteln sind. Oder sie werden vermittelt und sind wenig später wieder arbeitslos. Das Gefühl, viel zu geben, ohne dass sich das in einem nachhaltigen Integrationserfolg widerspiegelt, ist vielen Integrationsfachkräften vertraut. »Das wiederholt sich alles« und »Es ist immer das gleiche« sind oft gehörte Aussagen, die Integrationsfachkräfte tätigen. Vertraut ist es vielen Mitarbeitern des Jobcenters auch, als Projektionsfläche herzuhalten und die Wut von Kunden zu spüren zu bekommen, die an ihnen ihren Frust ablassen.

Wenn Kunden sich ungerecht behandelt fühlen und nicht erhalten, was sie wünschen, wird Integrationsfachkräften schnell unterstellt, sie seien unfähig, nicht rechtskundig, oder fremdgesteuert. Das Ziel des Jobcenters sei nicht Hilfe, lautet es dann häufig, sondern schikanöses Triesen, Verhängen von Sanktionen, Beschönigen der Arbeitslosen-Statistik, Zuweisen in sinnlose Maßnahmen und Vermitteln in miese Zeitarbeitsjobs. Solche Schwarz-Weiß-Zeichnungen sind nicht nur unter wütenden Kunden verbreitet, sie finden sich auch in Zeitungsartikeln und Reportagen, selbst in Qualitätsmedien. Das Jobcenter wird nur selten positiv dargestellt. Es kommt in den Medien nicht gut weg. Ein Mangel an Positivattribution ist prävalent. Das bedeutet aber keineswegs, dass im Jobcenter wirklich alles so schlecht läuft, wie es reißerische Presseartikel, Hilfescreie in Online-Foren und skandalträchtige YouTube-Videos insinuierten. Die negative mediale Repräsentation des Jobcenters ist vielfach schlicht der Tatsache geschuldet, dass

vermeintliche Skandale Schlagzeilen wert sind. Eine Artikelüberschrift wie „Alles okay im Jobcenter“ ist keine Schlagzeile wert. Sowas scheint kaum erwähnenswert. Es sollte aber erwähnt werden, denn vieles läuft gut im Jobcenter. Wie überall, wo Menschen arbeiten, passieren auch dort Fehler. Führt man sich aber vor Augen, dass im Jobcenter Geldleistungen für Millionen von Bürgern verwaltet werden, ist zu konstatieren, dass extreme Fehler seltener geschehen, als medial manchmal der Eindruck erweckt wird. Das meiste läuft gut im Jobcenter, was auch am Engagement der dort tätigen Fachkräfte liegt. Im vorliegenden Text wird der Fokus auf die Arbeit der Integrationsfachkräfte gelegt. Was sie unter Kompetenz verstehen, wird geschildert.

2. Forschungsdesign und Datengrundlage

Um in Erfahrung zu bringen, welche Kompetenzen Integrationsfachkräfte im Rechtskreis des SGB II benötigen, wurde eine qualitative Datenerhebung mit 33 Integrationsfachkräften und 3 Teamleiterinnen aus 14 Jobcentern in 8 Bundesländern in der Zeit von April 2015 bis Juli 2020 durchgeführt. Die Interviews wurden digital aufgenommen (nur Ton). Sie dauerten im Mittel 52 Minuten. Bei der Verschriftlichung der Aufnahmen wurden nur Konversationsmerkmale transkribiert, die tatsächlich auch analysiert werden sollten. Orts- und Personennamen wurden anonymisiert. Füll-Laute wurden nicht transkribiert. Parasprachliche Merkmale wurden in eckigen Klammern vermerkt, wenn sie bedeutsam erschienen. Prosodische Merkmale wurden festgehalten, wenn das nötig war, um Nachdrücklichkeit zu verdeutlichen. Außersprachliche Merkmale wie Blickverhalten, Gestik und Mimik wurden nicht festgehalten. Grobe Satzbaufehler wurden in den Transkripten korrigiert. Hierbei wurde darauf geachtet, die Aussage-Intention nicht zu verändern. Zudem wurden Redensarten und Dialekte einer schriftsprachlichen Glättung unterzogen. Die Transkripte wurden mittels MAXQDA codiert. Im Laufe der Zeit wurden die 278 Codes vergeben, indem ähnliche Schilderungen zusammengefasst wurden. Mit Blick auf die Frage, was Kompetenz im Jobcenter auszeichnet, wurden die Codes dann immer weiter verdichtet. Exemplarische Interviewpassagen, auf welche die Codierungen sich stützen, werden im Text zitiert. Die Integrationsfachkräfte, denen das Zitat zugeordnet ist, werden mit IFK abgekürzt. Ihnen ist eine Nummer von 1-33 zugeordnet. Die Nummernvergabe sagt nichts über die Reihenfolge aus, in der die Interviews stattfanden.

Die Darlegungen der Interviewten sind kursiv geschrieben, stehen in Anführungszeichen („...“), werden eingeschoben und haben eine andere Schriftform (Arial Narrow) als der übliche Text. Kürzere Schilderungen der Gesprächspartner werden im Fließtext aufgegriffen. Diese Kurz-Zitate sind kursiv geschrieben und in Anführungszeichen («...») gesetzt, stehen aber in der Standard-Schrift. Es werden Exzerpte analysiert, bei denen es sich, sofern nicht anders hervorgehoben, um exemplarische Schilderungen handelt. Das bedeutet, dass das, was sich in den analysierten Exzerpten findet, weitgehend mit dem deckt, was auch andere Interviewte sagen. Es wurden in fast allen Exzerpten Kürzungen vorgenommen. Sie werden durch drei Punkte in eckigen Klammern angezeigt (»[...]«). Es wurde dabei stets darauf geachtet, die Aussage-Intention weder zu verstärken noch abzuschwächen. Anzunehmen ist, dass es sich bei den Personen, die sich zum Interview bereit erklärt haben, um überdurchschnittlich engagierten Mitarbeiter handelt. Fast alle von ihnen gaben an, mit ihrer Tätigkeit zufrieden zu sein. Sie alle haben aus freien Stücken und aus Interesse an der Materie mit dem Autor gesprochen. Weniger engagierte Mitarbeiter

hätten das nicht getan, sodass von einer Selbst-Selektion des Interview-Samples ausgegangen werden kann. Formal gesehen ist die Gruppe der Befragten also nicht repräsentativ. Das bedeutet allerdings nicht, dass das, was berichtet wird, nicht auch für Integrationsfachkräfte in anderen Jobcentern relevant sein kann. Die Forschung liefert keine Anhaltspunkte dafür, dass die Kompetenzen, über die im Jobcenter zu verfügen seitens der Interviewten als zentral hervorgehoben wird, nicht flächendeckend von Bedeutung wären. Die Bedingungen, unter denen im Jobcenter gearbeitet wird, sind schließlich deutschlandweit ähnlich. Sicher unterscheidet sich die Arbeit in einem kleinen Jobcenter im ländlichen Bayern in manchen Aspekten von der Arbeit in einem großen Jobcenter in Hamburg. Die Aspekte, die gleich - oder sehr ähnlich - sind, überwiegen aber. Das gilt auch für die Wünschen, Erwartungen und Problemen derjenigen, die ALG II beziehen. Folglich ist zu vermuten, dass die hier geschilderten Kompetenzen universell relevant sind.

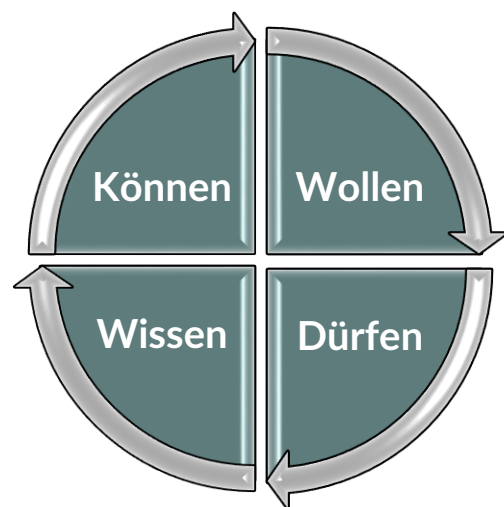
3. Kompetenz – Eine Annäherung

Kompetenz ist positiv konnotiert. Was aber heißt es ganz konkret, kompetent zu sein? Herzka (2013, S. 72) erklärt, dass Kompetenz als Oberbegriff aufgefasst werden könne „für Eigenschaften, für erfahrenes und gelerntes Wissen sowie für Fähigkeiten und Fertigkeiten (Skills). Ob es sich dabei jeweils um Fach-, Methoden-, Sozial- oder Selbstkompetenzen handelt, ist von untergeordneter Bedeutung. In der Praxis sind diese Trennlinien immer unscharf.“ Eine, international geläufige Kompetenzdefinition findet sich im *Common European Framework of Reference for Languages* (2001, S. 9). Darin heißt es: „Competences are the sum of knowledge, skills and characteristics that allow a person to perform actions.“ Prägnant formuliert kann Kompetenz beschrieben werden als „kohärentes Ensemble von Wissen und Können“ (Bromme 1997, S. 181). Kompetentes Handeln ist ein zweckrationales, reflektiertes Agieren, das auf Problemlösung abzielt. Kompetentes Handeln ist immer ein (selbst)bewusstes Handeln. Der Kompetente weiß, was er tut und warum er etwas tut. Er verfügt über implizites Wissen, das er auch explizieren kann. Insofern unterscheidet sich kompetentes Handeln „deutlich vom ‚Verhalten‘, das ohne eine kritische Reflexion erfolgt“ (Erpenbeck & Sauter 2015, S. 19). Hervorzuheben ist ferner, dass Kompetenz im Plural vorkommt. Es gibt nicht die eine Kompetenz. Vielmehr lässt sich der Kompetenzbegriff in beliebig viele Sub-Kompetenzen unterteilen. Man spricht z. B. von Handlungs-, Fach-, Selbst-, Reflexions-, Medien-, Sozial-, Veränderungs-, Konflikt- und Beratungskompetenz. Sub-Kompetenzen, die in mehreren Arbeitsbereichen von Bedeutung sind, werden als Schlüsselkompetenzen bezeichnet. Darunter verstanden werden „Fähigkeiten in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (zit. nach Erpenbeck und von Rosenstiel 2007 in ebd., S. 14).

Es bedarf praktisch immer mehrere Fähigkeiten, Eigenschaft, hinreichender Motivation wie auch situativer Gegebenheiten, die beeinflussen, ob ein Handeln als kompetent gilt. Das wird in einer Kompetenzdefinition des Münchener Staatsinstituts für Schulqualität und Bildungsforschung (2006, S. 1) deutlich. In ihr heißt es, dass Kompetenz „netzartig zusammenwirkende Facetten wie Wissen, Fähigkeit, Verstehen, Können, Handeln, Erfahrung und Motivation“ umfasse. Kompetenz werde demzufolge „verstanden als Disposition, die eine Person befähigt, konkrete Anforderungssituationen eines bestimmten Typs zu bewältigen (vgl. Klieme et al., S. 72 f.), und äußert sich in der Performanz, also der tatsächlich erbrachten Leistung.“ Dem ähnlich schreibt das

Bundesinstitut für Berufsbildung (o. J.), in der Bildungsdiskussion werde unter Kompetenz „allgemein die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen verstanden. Als kompetent gelten Personen, die auf der Grundlage von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aktuell gefordertes Handeln neu generieren können. Insbesondere die Bewältigung von Anforderungen und Situationen, die im besonderen Maße ein nicht routinemäßiges Handeln und Problemlösen erfordern, wird mit dem Kompetenzkonzept hervorgehoben.“ Kompetenzen beziehen sich, laut Klieme & Leutner (2006, S. 879) immer auf die Bewältigung von Anforderungen in spezifischen Situationen. Weinert (2001, S. 27 f.) versteht Kompetenz als Konglomerat aus „bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“

Ableiten lässt sich daraus, dass drei Faktoren beeinflussen, ob etwas als kompetent gilt: Können, Wissen sowie Wollen. Es existiert zudem ein Aspekt, der seltener genannt wird, aber doch von Bedeutung sein kann: Das Dürfen. Um etwas zu können, muss man wissen, wie es geht – und man muss es tun wollen. Der Aspekt des Dürfens ist nicht so selbsterklärend, aber insofern von Bedeutung, als daraus, dass eine Person nicht so handelt, wie es einem Beobachter als kompetent erscheinen mag, nicht zwangsläufig geschlussfolgert werden kann, dass die vermeintlich nicht kompetente



Person wirklich inkompetent ist. Man kann etwas können, wissen und wollen, es aber nicht umsetzen dürfen, weil man dafür nicht die Berechtigung hat oder die Zuständigkeit nicht gegeben ist. Im Berufsalltag, gerade in öffentlichen Verwaltungen, ist so etwas keine Seltenheit, zumal der Leitsatz „Zuständigkeit prüfen“ hier für viele Handlungsvollzüge gilt. Weiterhin ist hervorzuheben, dass es zwar oft heißt, dass kompetentes Handeln beobachtet werde, dass man Kompetenz aber nicht beobachten kann, wie Meyer (2007, S. 147), erklärt. Kompetenz kann als vorhandene Basis verstanden werden, wohingegen Performanz die gezeigte Leistung ist. Man kann, so Meyer, Kompetenz „ebenso wenig sehen, riechen oder fühlen wie das Lernen. Man sieht nur, was Menschen mithilfe ihrer Kompetenz zustande bringen.“ Was beobachtet wird, ist Performanz. Aus einem beobachteten Handeln kann zwar auf Kompetenz geschlossen werden, es ist aber nicht gleichermaßen möglich, aus der Beobachtung per se auf Inkompetenz zu schließen, da es sein kann, dass es einer kompetenten Person an der Berechtigung mangelt, kompetentes Handeln an den Tag zu legen. Das Thüringer Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2010, S. 6) rekurriert darauf, dass die Einschätzung von Kompetenzen auch deshalb schwierig ist, „weil man Kompetenzen nicht beobachten, sondern nur aufgrund von Handlungsmerkmalen erschließen kann. Handlungsmerkmale verweisen auf Kompetenzelemente, Kompetenzelemente verweisen auf unterschiedliche Kompetenzbereiche, die Kompetenzbereiche verweisen schließlich auf die allgemeine Lernkompetenz. Verweisungen dieser Art haben die Struktur von

Interpretationen, nicht von stringenten Ursachenbeschreibungen.“ Leisen (2011, S. 5) schreibt dem ähnlich: „Man muss es nicht nur können, man muss es auch zeigen. Das Zeigen geschieht ebenso wie das Erlernen in Handlung. Kompetenzen werden durch Handeln und im Handeln sichtbar. Nicht sichtbar im Handeln werden jedoch Motivation, Interesse, Einstellungen, Verantwortungsbewusstsein, Lernwille [...] ,also die [...] motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten“.

Kompetenzbeeinflussende Faktoren	
Könnenumfasst die fachliche Expertise sowie das Handlungswissen, also die Fähigkeit, Erlerntes, Beherrschtes abzurufen und gekonnt in konkrete Handlungsvollzüge umzusetzen.
Wissen...	...umfasst die Kenntnis, Reflexion und Verknüpfung von Informationen, die für Handeln bedeutsam sind, sowie die Fähigkeit, Relevantes von Irrelevantem zu unterscheiden.
Wollen...	...umfasst die Motivation, sich dafür einzusetzen, dass bestimmte Dinge vollzogen/angegangen werden, sowie die Fähigkeit, sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen.
Dürfen...	...umfasst die Berechtigung (juristisch, sozial sowie moralisch), Dinge zu tun oder bewusst zu unterlassen, mithin also die vorgenommene Selbstzuschreibung, legitimiert zu sein.

4. Kompetenz aus Sicht der Integrationsfachkräfte

Integrationsfachkräfte gestalten mit ihren Kunden ko-konstruktiv die Beratungssituation im Jobcenter (JC). Im Hinblick auf die vom Grundsicherungsträger vorgenommenen Festschreibung dessen, was als kompetentes Agieren zu gelten hat, haben IFK kein Mitspracherecht. Was für Kompetenzen sie an den Tag zu legen haben, ist zumindest in JC, die als gemeinsame Einrichtung von Kommune und Bundesagentur für Arbeit geführt werden, im Tätigkeits- und Kompetenzprofil (TuK) für Integrationsfachkräfte der BA festgelegt. Was dort als Must-Have-Kompetenzen benannt ist, ist allerdings nicht völlig deckungsgleich mit dem, was 36 Mitarbeiter aus 14 Jobcentern in 8 Bundesländern als relevante Kompetenzen im Jobcenter hervorheben, mit denen leitfadengestützte Interviews geführt wurden. Um sich der Frage zu nähern, was Integrationsfachkräfte unter Kompetenz verstehen, wurden 23 Interviewte zum Anfang des Gesprächs gebeten, die Worte »Kompetenz ist...« zu ergänzen. Typische Assoziationen lauten:

„...naja, erstmal kluges, durchdachtes Handeln, was man also reflektiert.“ (IFK27)

“...die Fähigkeit, überlegt und richtig zu handeln, um zu einem guten Ergebnis zu kommen.“ (IFK25)

„...eine Mischung aus Eigenschaften und Fähigkeiten, die dazu führen, dass man etwas weiß und das in Handeln übersetzen kann.“ (IFK22)

„...wenn ich auch für die ganz schwierigen Fälle noch was auf die Beine stelle, was passt, womit ich weiterkomme.“ (IFK11)

„Das ist ganz viel, was mit reinfällt, also von Fachwissen, Motivation, Können, Wissen, je nach Kontext, und alles zusammen.“ (IFK30)

„...wenn man viel kann und wenn man es verknüpfen kann. [...] Ja, und auch wenn man es erklären kann, so erklären, dass andere es verstehen.“ (IFK14)

Fallübergreifend wird hervorgehoben, dass Kompetenz etwas positiv Besetztes, von umfassender Fähigkeit und Expertise zeugendes Etwas sei. Kompetent zu sein meint in der Vorstellung vieler Integrationsfachkräfte, über viel Können und Wissen zu verfügen. Kompetenz gilt dem Gros der Interviewten als professionelles Beherrschen des eigenen Arbeitsbereiches, inklusive des Überblickens komplexer Situationen. Wer kompetent ist, sei, so der Tenor, irgendwie gut in dem, was er tut. Die Unspezifik des »Irgendwie« ist dabei zentral, denn weil das »Irgendwie« mit so vielen Bedeutungen aufgeladen werden kann, können unterschiedliche Herangehensweisen an Fälle von Kompetenz zeugen. Kompetenz ist nicht *Best Practice*, sondern ein Ausdruck von *Good Practices*. Das »Irgendwie« bewirkt auch, dass der Kompetenzbegriff anschlussfähig ist an das Führungs- und Steuerungssystem im Jobcenter, wo - zumindest in gE - seit gut 15 Jahren ein Management By Objectives vollzogen wird. Der Kern dieser Management-Programmatik ist, dass den Jobcentern zwar seitens der Regionaldirektionen quantitativ zu erreichende Ziele vorgegeben werden, dass die Art und Weise, wie diese erreicht werden (sollen), aber weitgehend dezentral in eigener Verantwortung der Jobcenter verbleibt. Diese können vor Ort ihre eigenen Handlungsstrategien bestimmen, um die Ziele »irgendwie« zu erreichen.

Wie das »Irgendwie« dessen, was Kompetenz auszeichnet, operationalisiert und mit Bedeutung aufgeladen wird, ist unterschiedlich. Die Vielfältigkeit des Kompetenzbegriffs bringt es mit sich, dass Kompetenz nicht nur als positiv gilt, sondern auch ein Schlagwort wahrgenommen wird. Wer allzu viel und oft von Kompetenz redet, gilt schnell als Phrasendrescher, der mit Worthülsen um sich wirft. Das verwundert insofern kaum, als die Verwendung des Kompetenzbegriffs heutzutage inflationär erfolgt. In Personalentwicklungsgesprächen, in Beratungskonzepten, in Coachings und Weiterbildungen wird hervorgehoben, wie wichtig Kompetenzen und deren stete Erweiterung seien. Die vielen Fachpublikationen, die Jahr für Jahr zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Kompetenzdiagnostik veröffentlicht werden, zeigen allerdings, dass niemand die Deutungshoheit über den Kompetenzbegriff für sich beanspruchen kann. Der eine Autor sagt das eine, der andere etwas anderes. Die Foki divergieren, was auch mit unterschiedlichen Grundannahmen und Tätigkeitsfeldern zu tun hat. Dass so viel Unterschiedliches unter dem

Oberbegriff der Kompetenz subsumiert wird, führt allerdings dazu, dass der Begriff seine Kontur einbüßt. Das ist Segen und Fluch zugleich. Es ist ein Segen, weil die Offenheit des Kompetenzbegriffs der Vielschichtigkeit dessen, was Kompetenz sein kann, gerecht wird. In Gesprächen im Jobcenter, die sich durch ko-konstruierte Interaktion konstituieren, ist nie nur eine einzige Handlung bzw. Verhaltensweise kompetent. Das Optieren für Handlung A kann Kompetenz indizieren, die Wahl von Handlung B, C oder D kann aber ebenso von Kompetenz zeugen – genau wie die Entscheidung, intendiert *nicht* zu handeln. Wenn der Kompetenzbegriff bedeutungssoffen gefasst wird, wenn keine künstliche Schließung durch zu enge Festlegungen dessen gezogen wird, was als Kompetenz zu gelten hat, kann der Realität am ehesten Rechnung getragen werden.

Ein Fluch ist aber der inflationäre Gebrauch dessen, was unter Kompetenz verstanden wird. Das bringt es mit sich, dass fast jede Entscheidung für oder gegen organisatorische oder bildungspolitische Maßnahmen mit einer Hinwendung zu mehr Kompetenzorientierung begründet werden kann. Linten (2008, S. 2) weiß davon zu berichten. Er schreibt: „Kompetenz wird erworben, entwickelt, gemessen, bewertet, beschrieben, erhoben, standardisiert, bilanziert, diagnostiziert und natürlich gemanagt. Es hat den Anschein, als habe Kompetenz die (Schlüssel-) Qualifikation im bildungspolitischen Diskurs abgelöst. [...] Der inflationäre Gebrauch des Kompetenzbegriffes steht jedoch nicht in Relation zu seiner semantischen Schärfe.“ Die Offenheit kann bewirken, dass der Begriff die orientierungsstiftende Funktion verliert. Wenn alles irgendwie kompetent sein kann, ist unklar, was kompetent ist. Zugespitzt formuliert: Wenn alles gilt, gilt nichts. Eine Definition dessen, was als Kompetenz zu gelten hat, wirkt als Orientierungshilfe. Die Festlegung schafft Sicherheit und Vergleichbarkeit. Weil Kompetenz so viel meinen kann, ist der Begriff offen für Interpretationen. Die Folge ist, dass Menschen, die von Kompetenz reden, nicht immer das gleiche meinen, wenn sie vom vermeintlich selben sprechen. Erpenbeck und von Rosenstiel (2005, S. 39) schildern: „Wurden noch in den siebziger, achtziger Jahren Basiskompetenzen als Schlüsselqualifikationen missverstanden, dem qualifikationsorientierten Weiterbildungszeitgeist entsprechend, so werden heute umstandslos Wissensbestandteile, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen und Persönlichkeitseigenschaften als Kompetenzen bezeichnet. Dagegen hilft weder Sprachkritik noch Wortnormierung. Vielmehr muss man sich klar machen, was hinter dem Boom des Worts Kompetenz steht. Handelt es sich um mehr als eine modische Worthülse?“

Ob es sich beim Kompetenzdiskurs um ein Worthülsenspiel handelt, ist je nach Kontext zu entscheiden. Fakt ist, dass Kompetenz als zentral für erfolgreiche Arbeit gilt. Das zeigt sich nirgendwo deutlicher als am Arbeitsmarkt. Die Ausdrücke Kompetenz oder kompetent findet sich in unzähligen Stellenanzeigen. Das eigene Humankapital erhöht man durch Veränderungskompetenz, die beinhaltet, souverän auf Entwicklungen in der Arbeitsorganisation reagieren zu können – oder besser: sie antizipieren und für sich nutzen zu können. Gertz (2019) meint: „Die klassischen Berufswege nach dem Motto ‚40 Jahre Siemens‘ funktionieren nicht mehr. Wer seine Beschäftigungschancen erhalten will, muss seine Kompetenzen stets neu auf den Prüfstand stellen.“ Mit diesem sich im Wandel befindenden Arbeitsmarkt und den steigenden Anforderungen, die er stellt, befassen sich Integrationsfachkräfte. Sie gleichen die Kompetenzen ihrer Kunden mit den Anforderungsprofilen von Stellenausschreibungen ab. Sie beraten zu Fördermöglichkeiten, informieren über Berufsbilder, fordern Eigeninitiative von ihren Kunden und bemühen sich, die verschiedenen Ziele, die sie erreichen müssen, in einen Ausgleich zu bringen. Welche

Kompetenzen Integrationsfachkräfte benötigen, um das zu meistern, ist eine zentrale Frage. Satzergänzungsfragen eignen sich nicht dazu, das zu beantworten. Sie eignen sich, um ins Gespräch zu kommen, man erfährt durch sie aber nicht, was Interviewte noch so zu sagen haben. Das aber ist zentral. Um dem nachzugehen, wurden Interviewten viele offene Fragen dazu gestellt, was sie als Erfolg werten und an Ressourcen benötigen, um erfolgreich zu sein, wie sie mit Misserfolgen umgehen, was sie belastet, mit welchen Widersprüchen sie sich konfrontiert sehen und wie sie mit diesen umgehen. Die Antworten sind vielschichtig. Es finden sich allerdings ähnlich lautende Schilderungen in den Interviews. Auf ihrer Basis lässt sich eine Theorie dessen Begründen, was für Kompetenzen Integrationsfachkräfte benötigen. Ein Ergebnis ist, dass es 5 grundlegender Fähigkeiten bedarf, um gute Beratungsarbeit zu leisten. Diese Fähigkeiten beschränken sich nicht auf die Beratung im Jobcenter. Sie sind überall von Bedeutung, wo professionelle Beratungsarbeit erfolgt. Unter diese allgemeinen Fähigkeiten fallen:

Selbstbewusstsein, weil man nur kompetent beraten kann, wenn man von der eigenen Souveränität überzeugt ist und sich bewusst ist, was man leisten kann und will, wie man auf andere Einfluss nimmt und was man unterlassen sollte.

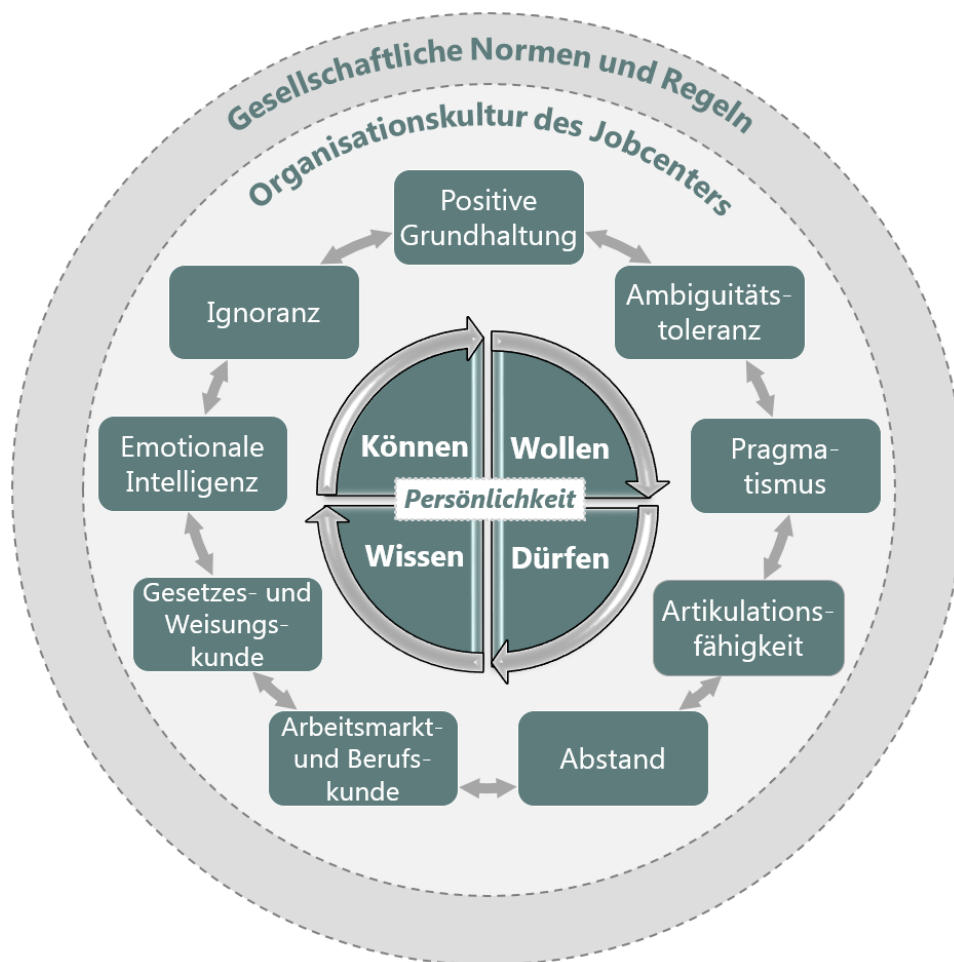
Reflexionsfähigkeit, weil man das eigene Beratungshandeln hinterfragen und alternative Sicht- sowie Handlungsweisen in Erwägung ziehen muss. Kompetent agiert, wer sich zu fragen bereit ist, ob er nicht ggf. selbstgefällig in Routine verfallen ist.

Achtsamkeit, weil der, der ergebnisoffen beraten will, dies dann gut zu leisten imstande ist, wenn er die eigenen Bedürfnisse nicht verleugnet und auch auf sich selbst zu achten vermag. Wer achtsam ist, achtet zudem auf schwache Signale in der Interaktion und erkennt an, dass etwas bedeutsam sein kann, was auf den ersten Blick nicht so scheint.

Kritikfähigkeit, da es diese braucht, um sich selbst zu verbessern. Wer bereit ist, Fehler zuzugeben und Hinweise auf suboptimales Handeln annimmt, kann Kritik als Lernchancen nutzen. Dem, der selbst kritikfähig ist, gelingt es auch eher, Gesprächspartner auf deren Defizite hinzuweisen, ohne dass sie eine Defensivhaltung einnehmen.

Kundenorientierung, weil Beratung nicht selbstzweckhaft und schematisch erfolgen sollte, sondern es immer darum gehen muss, einzelfallgerecht auf die Anliegen von Menschen einzugehen. Das setzt voraus, die Individualität von Kunden anzuerkennen.

Im Hinblick auf die Fähigkeit, die speziell im Jobcenter nötig sind, um kompetent agieren zu können, konnten 9 Faktoren herausgearbeitet werden, die laut dem Gros der Integrationsfachkräfte von Bedeutung sind: Das sind eine positive Grundhaltung, Ambiguitätstoleranz, Pragmatismus, Artikulationsfähigkeit, die Fähigkeit, Abstand zu halten, Arbeitsmark- und Berufskunde, Gesetzkunde, Emotionale Intelligenz sowie eine dosierte Ignoranz. Das Schaubild unten verdeutlicht, dass diese spezifischen Faktoren iterativ aufeinander wirken. Es zeigt zudem, dass es neben ihnen des Zusammenspiels von Können, Wollen, Dürfen und Wissen bedarf. Ferner zeigt das Schaubild, dass bei der Frage, ob eine Integrationsfachkraft fähig und willens ist, kompetent zu agieren, auch gesellschaftliche Normen einen Einfluss nehmen. Gleiches gilt für organisational-kulturelle Regeln und Erwartungen, die das Handeln der Integrationsfachkräfte im Jobcenter beeinflussen. Auf die genannten Kompetenzfaktoren wird nachfolgend näher eingegangen.



4.1. Positive Grundhaltung

26 von 33 befragten Integrationsfachkräften rekurrieren auf die hohe Bedeutung einer positiven Grundhaltung bei der Arbeit. Sie heben diese als eine zentrale Gelingensvoraussetzung kompetenten Handelns im Jobcenter hervor. Um keine falsche Vorstellung dessen aufkommen zu lassen, was es bedeutet, eine positive Grundhaltung an den Tag zu legen, muss gleich vorweggenommen werden, dass damit kein Blicken durch die metaphorische rosarote Brille gemeint ist. Eine positive Grundhaltung einzunehmen meint weder, nur Ressourcen zu sehen, noch impliziert es, immer gut gelaunt zu sein. Aufgrund der vielen Herausforderungen, welche die Beratung langzeitarbeitsloser Menschen mit sich bringt, wäre das auch illusorisch. Vielmehr kann als positive Grundhaltung eine überdauernde, fallübergreifende Denk- und Handlungstendenz verstanden werden, die geprägt ist durch eine Das-bekommen-wir-hin-Einstellung. Die Ausdrücke „positive Grundhaltung“, „positive Haltung“ oder „positives Denken“ nutzen 12 Interviewte explizit. 14 Personen nutzen ähnliche Worte, die indizieren, dass das Gleiche gemeint ist, was nur eben anders umschrieben wird. Allein der metaphorische Ausdruck, dass das Glas immer halb voll statt halb leer sei, findet sich bei 3 Interviewten. Aussagen wie die, dass man schauen müsse, was gehe und nicht, was »nicht« gehe, finden sich in 11 Interviews. Auch die Aussage, dass es nichts bringe, immer nur viel zu klagen, sondern dass es darum gehen müsse, in Anerkenntnis der eigenen Selbstwirksamkeit etwas anzugehen, tätigen 8 Interviewte. Man brauche »eine Haltung, das positiv zu sehen« (IFK3), eine Überzeugung, »dass du was erreichen kannst, wenn der

Kunde mitspielt« (IFK12), ein »Zutrauen auch, den Kunden was zutrauen« (IFK15) sowie »dass man wertschätzt, dass es einem gut geht, und dass man das für den Kunden oder die Kundin erreichen will« (IFK 11). Hilfreich sei eine Einstellung im Sinne eines »Das klappt schon irgendwie, würde ich sagen« (IFK10) und ein positives Menschenbild, »dass man nicht davon ausgeht, dass die Kunden eh bescheißen« (IFK7). Denn »wenn man so skeptisch rangeht, wirst du ganz schnell zynisch oder depressiv« (IFK16). IFK10 beschreibt exemplarisch, was sie als einen zentralen Aspekt der positiven Grundhaltung empfindet:

„Ressourcenorientierung ist wichtig. Zu gucken: Was kann der oder diejenige. [...] Es gibt keinen Menschen, der gar nichts kann und in gar nichts gut ist. [...] Das versuche ich rauszuarbeiten, zusammen. [...] [Pause] Irgendwas klappt immer, fast immer. Nicht immer gleich, aber im Laufe der Zeit doch, ist meine Erfahrung [...] Es kommt natürlich drauf an, was man auch für Erwartungen hat. Wenn die jetzt ganz ganz hoch sind, gut, aber das ist bei mir gar nicht. [...] Ich merke das, wenn ich, wenn wir gut zusammenarbeiten, wenn wir gucken: Wie ist die Situation, welche Interessen sind da? [...] Wenn wir uns drauf konzentrieren, die Stärken zu stärken, damit es zu einer Arbeit vielleicht kommt, was dann auch nachhaltig ist. [...]

Aber es gibt ja auch Defizite. Müssen die nicht auch angegangen werden?

Ja. Mache ich auch, da gucke ich auch drauf. Aber später, und das Wort Defizite finde ich blöd. [...] Wenn ich erst mal rauskriege, was die Interessen sind, das ist besser, weil sich so Möglichkeiten ergeben [...] Das dauert viel mehr als wenn man schnell schnell macht.“ (IFK10)

Deutlich wird an den Schilderungen von IFK10, dass sie der Überzeugung ist, dass ihre positive Haltung beinhalten müsse, ressourcenorientiert mit Kunden zu kommunizieren. IFK10 meint, dass dies in zweifacher Hinsicht positiv wirke. Zum einen erleichtere es, das Vertrauen von Kunden zu gewinnen, wenn Aspekte fokussiert werden, die positiv konnotiert sind. Es sei nicht hilfreich, Kunden anklagend mit ihrer Arbeitslosigkeit zu konfrontieren, was, so IFK10, bei einigen ihrer Kollegen passiere. Fragen, die manche Kollegen stellten, wie »Warum sind Sie so lange arbeitslos?« würde sie nicht stellen, sagt IFK10. Das wäre einem konstruktiven Rapport nicht zuträglich, weil es Kunden in die Verteidigungshaltung brächte, wodurch sie dann kaum mehr offen seien. Außerdem würde sie, so IFK10, im Laufe der Zeit »so oder so rauskriegen«, was die Gründe für Langzeitarbeitslosigkeit seien. Ihre Grundhaltung führte nämlich dazu, dass die Kunden »von sich aus irgendwann zu erzählen anfangen«. Wenn im Gespräch erst einmal thematisiert würde, was Kunden können, was sie in der Vergangenheit gerne getan haben, was ihnen Spaß macht und was sie sich an Tätigkeiten vorstellen können, würden sich Kunden eher öffnen und auf einen konstruktiven Dialog einlassen. Ein weiterer positiver Aspekt dieser Haltung ist es laut IFK10, dass Kunden dadurch motiviert seien, mitzuarbeiten. Viele Kunden erlebten Abwertungsgefühle (siehe dazu auch Kaufmann 2013, Zick 2010 sowie Mansel & Endrikat 2007). Sie fühlten sich, erklärt IFK10, aufgrund ihrer Arbeitslosigkeit ausgegrenzt und nicht mehr als Teil der Gesellschaft. Das Reden über Stärken und Interessen sei ein kleiner erster Schritt, diesbezüglich die Perspektive zu verschieben: Weg von »du bist nicht...« hin zu »du kannst...«. IFK10 negiert keineswegs, dass es Probleme gibt. Diese würde sie später mit den Kunden zusammen

betrachten. Der Fokus müsse zunächst aber darauf gelegt werden, was gut laufe und wo Interessen vorhanden seien. Das Positive liefere Anknüpfungspunkte. Wenn Interesse da ist, »kann sich was entwickeln«, meint IFK10. »Jeder hat irgendwelche Interessen«. Die Integrationsfachkraft schaut, was sie gemeinsam mit Kunden trotz deren vorhandener Probleme erreichen kann, wobei sie kleinschrittig vorgeht, sich nicht von Rückschlägen aus der Fassung bringen lässt und Erfolgsindikatoren heranzieht, die realistisch sind. Ähnlich äußert sich IFK15. Obwohl die 25-jährige Integrationsfachkraft mit Verwaltungsausbildung erst seit 1 ½ Jahren im Jobcenter arbeitet, hat sie bereits einen probaten Umgang mit Belastungen gefunden. Sie erklärt, dass sie durchaus gerne im Jobcenter arbeite und mit den Belastungen gut klar käme. Ein Grund dafür liegt in ihrer Einstellung, die sie im folgenden Exzerpt zur Sprache bringt:

„Es ist eine Einstellungssache. [...] Für mich ist das Glas immer halb voll. [...] Es bring ja nichts, wenn du dann so ein Gesicht ziehst und denkst: So ein Müll. [...] Ja, man muss sich darauf konzentrieren, was geht. Die Erfolge, auch wenn es nur kleine Sachen sind. Das muss man halt sehen, auch sehen wollen. [...] Genau, und dass man das wertschätzt ist wichtig. [...] Eine Kundin habe ich jetzt im Kopf, die [...] hat mir Pralinen vorbeigebracht, weil sie eine Umschulung bekam, was vorher, als sie eine andere Vermittlerin hatte, nicht geklappt hat, oder die Kollegin wollte es nicht. Ich habe dann einen Neuanfang mit ihr gemacht. [...] Dass man dann auch sagt: Frau [Name], das haben Sie echt gut gemacht, das hätte ich gar nicht erwartet.“ (IFK15)

IFK15 hebt hervor, dass sie Zufriedenheit und Selbstbestätigung dadurch erfahren habe, dass eine Kundin sie aufgesucht und sich bedankt habe. Das habe die Arbeitsvermittlerin in ihrer Grundhaltung bestärkt, dass es sinnvoll sei, zuversichtlich auf die Fallbearbeitung zu blicken, weil sie so auch selbst Zuversicht ausstrahlen könne, ohne dabei unauthentisch zu sein und sich zu verstellen. IFK15 ist überzeugt, dass diese Haltung positiv auf Kunden abfärbe. Diese Überzeugung teilt auch ihr Kollege IFK2. Der 45-jährige studierte Historiker arbeitet seit gut 5 Jahren als Fallmanager in einer Optionskommune. Zuvor war er 2 Jahre lang in einer gemeinsamen Einrichtung tätig. Exemplarisch geht er ein auf den Fall einer etwa 30 Jahre alten Alleinerziehenden, die er seit gut 2 Jahren betreut. In dieser Zeit habe er eine positive Veränderung bei der Kundin erlebt, da diese nunmehr Zuversicht ausstrahle, lebensfroher sei und eine Perspektive für die Zukunft entwickelt habe. Das führt IFK2 nicht zuletzt darauf zurück, dass er die Kundin ernst genommen und ihre Probleme nie bagatellisiert habe, er sie aber immer ermutigt und angeregt habe, nicht nur auf Probleme zu gucken, sondern auch auf Möglichkeiten. IFK2 erklärt es so:

„Eine Kundin fällt mir ein, ja, die habe ich seit 2 Jahren. [...] Anfang 30 jetzt, einen Sohn, 10 jetzt, oder 11, glaube ich [...]. Sie hatte gar kein Selbstvertrauen, weil sie immer die Erfahrung gemacht hat: Klappt alles nicht. [...] Wir haben ganz viel gesprochen, wie die Situation ist, was es für Möglichkeiten gibt [...]. Da war der Hauptschulabschluss, den konnte sie nachholen über die VHS. [...] Das war ein Kraftakt, weil sie bei kleinen Rückschlägen schon meinte: Ich pack das nicht, das ist zu viel [...]. Dann haben wir geguckt, wie es mit psychosozialem Coaching aussieht, ob ihr das helfen kann, dass sie mehr Selbstvertrauen bekommt [...]. Dann haben wir eine Ausbildung gesucht. Das klappte aber nicht, wegen ihrem Alter. Aber eine Umschulung, haben wir dann überlegt, hat sie sich vorstellen können, als Gebäudereinigerin, weil sie da ja schon gearbeitet hat [...].

Das hat geklappt, mit viel Förderung an den Arbeitgeber, und sie hat 6 Monate Fahrtgeld bekommen und noch den Führerschein, alles was geht eigentlich. [...] Sie ist jetzt seit 6 Monaten in der Umschulung. [...] Und sie hat jetzt eine Perspektive.“ (IFK2)

Der Tenor der Schilderungen von IFK2 ist, dass seine positive Haltung ein Gegengewicht zur fatalistischen »Ich pack das nicht«-Haltung seiner Kundin sei. Durch empathische Offenheit und ein authentisches Auftreten, mit dem IFK2 der Kundin vermittelt habe, dass sie Dinge sehr wohl schaffen könne, wenn sie an sich glaube und Unterstützung annehme, gelang es der Integrationsfachkraft, der Kundin dabei zu helfen, eine Verhaltens- und Perspektivenänderung zu entwickeln, die auch bei Herausforderungen Bestand hat. Dafür gesorgt hätten nicht nur die vielen Gespräche zwischen IFK2 und der Kundin, sondern auch das über mehrere Monate laufende psychosoziale Coaching, welches das Jobcenter der Kundin finanzierte. Ähnliche Schilderungen finden sich auch im Interview mit IFK4, die Bezug nimmt auf ihre Arbeit mit einem langzeitarbeitslosen, alkoholkranken Mann Mitte 50. IFK4 ist Sozialpädagogin Anfang 30. Sie berichtet, ihr Kunde sei resignativ gewesen und hätte die Schuld für seine Situation bei anderen gesucht. Sie habe ihm dann versucht, zu vermitteln, dass er auch mit Mitte 50 noch eine Chance habe, wenn er sich auf die Unterstützung seitens des Jobcenters einlasse. Dabei habe sich IFK4 bemüht, keine falschen Erwartungen zu wecken. Ihr Anliegen sei es gewesen, dem Kunden das Gefühl von Selbstwirksamkeit zu vermitteln. In den folgenden Darlegungen schildert IFK4 ihr Vorgehen:

„Ich habe ihn reden lassen, ganz lange. Konnte er alles erzählen, sich auskotzen. Dann habe ich gesagt: Gut, habe ich verstanden. [...] Ja, und Herr [Name], was kann ich jetzt tun? – so halt. [unverständlich] Habe ihn auch gefragt, was er glaubt, was ER [betont] tun kann, nicht nur andere [...] Dann immer wieder nachgehakt: Was haben SIE [betont] gemacht? Was glauben Sie, was Sie noch machen können? Warum geht das nicht, wenn er wieder was hatte, ja [...]. Ja, und er fand das richtig gut. [...] Wenn er merkt: Die hört zu, die will helfen, dann kann das klappen. [...] Weil man dann bereit ist auch, zu gucken. Wenn nur Druck kommt, Sie müssen, Sie müssen, Sie müssen, das kann man vergessen. [...] Ich sehe ja in den Vermerken, was mit ihm lief, über Jahre. Die sind teilweise zwei Zeilen lang. Da lief nämlich gar nichts. [...]

Solche Kunden haben Kollegen von Ihnen als Schrankkunden bezeichnet.

Ja, das ist doch furchtbar. [...] Einige wollen wirklich nichts mehr, die wollen in Ruhe gelassen werden [...]. Da habe ich, naja, 5 % vielleicht, die gar nicht wollen, egal was ich mache. [...] Wenn das nur so wäre, würde ich hier nicht arbeiten [...]. Hätte er [Kollege von IFK4] mehr gemacht, hätte man was entwickeln können. [...] Jetzt trotzdem die Ressourcen, darauf zu gucken. [...]. Ja, Empowerment einfach.“ (IFK4)

IFK4 postuliert, das metaphorische Glas immer als halb voll statt halb leer zu sehen. Sie meint, dass eine Defizitorientierung im Jobcenter verbreiteter sei als Ressourcenorientierung. Das empfinde sie als fatal, weil sie die Erfahrung gemacht habe, dass das ein Gar-nicht-erst-Versuchen am Laufen halte. IFK4 weiß, dass gravierende Vermittlungshemmnisse bei diversen Kunden vorhanden sind. Sie erkennt das an, plädiert aber für einen Perspektivenwechsel, hin zu mehr Ressourcenorientierung. Sie ist Realistin mit positiver Grundhaltung, die sich wünscht, dass die

Perspektive, wie Fälle betrachtet werden, radikal geändert wird. Es müsse daran angesetzt werden, was ein Kunde als Stärken und Interessen ausbebe. Daran könne man anknüpfen. Damit hätte man größere Erfolgsaussichten, als wenn man nur mit Druck versuche, einem Kunden vorzugeben, was er zu tun habe. Letzteres geschehe im Jobcenter viel zu oft, ist IFK4 überzeugt. Der Integrationsfachkraft ist dabei bewusst, dass ihr Auftrag Hilfe *und* Kontrolle ist. Sie weiß, dass es ein Machtgefälle zwischen den Kunden und ihr gibt. IFK4 erkennt an, dass das, was sie als ideale Beratungsarbeit ansieht, sich unter den gegebenen gesetzlichen Bestimmungen nicht vollends umsetzen lässt. Man müsse daher (1) »kreativ sein« und »ausreizen«, was dennoch gehe, (2) »positiv gucken auf Fälle« sowie (3) den Kunden »Ideen mitgeben, dass sie sich Gedanken machen, wie sie vorgehen können um selbst was zu machen«. Es geht IFK4 darum, Kunden zu ermöglichen, nicht länger das zu erfahren, was Kratz (2013) als „entfremdete Hilfe“ bezeichnet. Entfremdet ist Hilfe, wenn andere paternalistisch entscheiden, was gut für einen ist. „Wir steuern die Kunden“ – dieser Grundsatz der Vermittlungsarbeit, dem ihr Kollege IFK24 anhängt, ist ein Beleg dafür. IFK4 möchte einen anderen Weg gehen. Sie spricht von »Empowerment«. Diesem liegt die Vorstellung zugrunde, dass Menschen Handlungsmacht gewinnen, wenn sie sich ihrer Stärken bewusst werden. Folgerichtig werden unter Empowerment Ansätze verstanden, die „nicht die Defizite der Klienten in den Mittelpunkt stellen, sondern ihre Ressourcen und Fähigkeiten. Empowerment-Ansätze beruhen auf der Annahme, dass alle Klienten Stärken besitzen, die in Krisensituationen - und natürlich auch darüber hinaus - effektiv eingesetzt werden können“ (Bednarek-Gilland 2015, S. 61).“ 5 Interviewte erklären, dass Empowerment in ihrer Arbeit eine Rolle spiele. IFK11 schildert beispielhaft, dass sie der Prämisse anhängen, dass es sinnvoll sei, das Selbstvertrauen durch mehr Selbstwirksamkeitsempfinden zu stärken:

„Das geht auch auf die Psyche. [...] Hartz IV ist ein Stigma. [...] Die, die wirklich das Klischee erfüllen, oder die Aggressiven, bleiben im Kopf. Die Normalen, das ist Alltag, das vergisst man wieder. [...] Ich denke immer erst mal: Da kommt wer, der will mitarbeiten. [...] Zum Beispiel: Ich lese mich selten in Vermerke rein. Ein bisschen natürlich, weil es eine Übergabeanfrage gibt, wo ich erfahre: Warum soll er ins Fallmanagement. Aber ich will kein fertiges Bild. [...] Weil ich das schon zweimal hatte, dass mein Eindruck vom Kunden sehr anders war als vom Kollegen.“ (IFK11)

IFK11 geht in ihrer Begründung dessen, warum sie dem Empowerment-Konzept anhängt, auf die negative mediale Darstellung von Arbeitslosengeld II ein. Sie weiß, dass Langzeitarbeitslosen in der Wahrnehmung nicht weniger Menschen „der Missbrauch von Sozialleistungen, Faulheit sowie mangelnde Ambitionen und Motivation, etwas gegen ihre Arbeitslosigkeit zu tun, vorgeworfen“ (Zick et al. 2016, S. 41) wird. Die Integrationsfachkraft kritisiert die despektierliche Bezeichnung der Menschen, die Grundsicherungsleistungen erhalten, als »Hartzler«, weil sie weiß, dass negativ konnotierte Zuschreibungen sich negativ auf das Selbstbild von Menschen auswirken können. IFK11 macht deutlich, dass sie so ein »Schubladendenken« vermeiden wolle, um kein negativ gefärbtes Bild im Kopf zu haben. Sie beschreibt, deshalb mit der positiven Unterstellung an die Arbeit heranzugehen, dass vor allem mitarbeitersmotivierte Menschen zu ihr kämen. IFK11 schildert, dass das zwar nicht immer zuträfe, da sie es manchmal auch mit demotivierten, faulen und renitenten Menschen zu tun hätte. Diese seien aber deutlich in der Minderheit. Der Tenor ihrer Darlegung ist, dass sie sich bemühe, sich nicht von Klischees beeinflussen

zu lassen. Sie tue das wohlwissend, dass sie dennoch Vorurteile hat. Sie sei aber bereit und fähig, diese zu reflektieren. Ihre Reflexion brachte IFK11 zur Erkenntnis, dass sie von den Kunden, mit denen sie negative Erfahrungen gemacht hat, nicht auf das Gros der ALG-II-Beziehenden schließen dürfe. Sie argumentiert, dass negative Erlebnisse im Kopf blieben, das Normale, was denn Alltag präge, aber schnell vergessen werde. Das könne dazu beitragen, dass auch Integrationsfachkräfte »eine Negativ-Haltung« gegenüber ALG-II-Beziehenden entwickeln. IFK11 setzt dem eine positive Haltung entgegen. Sie unterstützt Menschen durch Beratung und Netzwerkarbeit dabei, ihre Stärken zu erkennen und zu stärken. IFK11 will die Selbststigmatisierung ihrer Kunden mit einer Unterstellung des Gelingens à la »Das-kriegen-wir-hin« ausgleichen. Ihre Kollegin IFK3 geht ähnlich vor. Auch sie schildert, eine positive Grundhaltung an den Tag zu legen. Das gelinge ihr, da sie von vornherein eher geringe Erwartungen habe. Enttäuschungen wirkten sich daher weniger deprimierend aus, positive Überraschungen hingegen umso besser:

„Man muss auch mit den Erwartungen runter gehen. Wenn einer 10 Jahre arbeitslos ist und dann einen Ein-Euro-Job macht und sagt, ich will das mit der Privatinsolvenz, oder ich will weg von Alkohol, wenn sie den ersten Schritt gehen, muss man dranbleiben. [...] So festhaken, ja. Dass er auch merkt: Ja huch, ich kann das ja. [...] Kleinschrittig, dass er erkennt: Läuft. [...] Raus aus dem Depri-Denken nenn ich das.“ (IFK3)

IFK8 stimmt dem zu, was IFK11 und IFK3 beschreiben. Er verweist aber auch auf Schwierigkeiten, die sich ergeben können, wenn man einen Befähigungsansatz vertrete, im Kollegium aber ein defizitäres Denken vorherrsche. IFK8 erklärt, mit seiner Arbeit nicht zufrieden zu sein, da er bei Vorgesetzten oft »anecke« und es leid sei, sich dafür zu rechtfertigen, auf Freiwilligkeit zu setzen statt Zwang anzuwenden, um Kunden dahin zu bewegen, einen schlecht bezahlten Job anzunehmen oder in eine MAbE einzumünden. IFK8 geht auf ein Gespräch mit seinem Teamleiter ein. Dieser sei ein »Zahlenmensch«. Er hingegen schaue nicht auf Zahlen, sondern auf Menschen. Kunden nicht als Fälle und Kennzahlen zu betrachten, sondern als Menschen mit Gefühlen in den Mittelpunkt der Arbeit zu stellen, erachtet er als Grundlage der positiven Haltung:

„Es sollte um Menschen gehen, es geht aber um Zahlen. Die [Führungskräfte] gucken nur auf Zahlen. [...] Jeden Mittwoch zeigt er [Teamleiter], wo wir stehen, wie viele AVGS wir haben, Maßnahmeplätze und so. [...] Das ist mir egal. [...] Aber wenn du wen zum Beispiel in eine Maßnahme steckst, auch wenn er nicht will, der macht dich [...] Der nimmt nichts mit, weil er mit einer Anti-Haltung da sitzt oder nicht hinget und eine Sanktion bekommt, was es schwer macht. [...] Ja, man erreicht mehr, wenn man weniger macht. [...] Und das immer wieder positiv verstärkt und hervorhebt.“ (IFK8)

Die 28-jährige Politikwissenschaftlerin IFK21, die seit 2 ½ Jahren in einer Optionskommune arbeitet, geht ebenfalls auf die Wichtigkeit einer positiven Grundhaltung ein. Ganz wie IFK8 findet sie, dass Menschen im Mittelpunkt ihres Bemühens stehen müssen – und nicht das Erfüllen von Kennzahlenvorgaben. Ihre Darlegungen unterscheiden sich vom Gros der anderen aber dadurch, dass sie ihre Überzeugung explizit mit einer Kritik an Kollegen verknüpft, von denen sie meint, dass diese eine Haltung à la »kann man eh nichts tun« nicht aus echter Überzeugung an den Tag legten, sondern weil sie keine Lust hätten, wirklich intensiv mit den Kunden zu arbeiten und sich auf diese einzulassen. IFK21 erklärt:

*„Wenn ich mir manche Kollegen anschau, ich habe da zwei vor Augen, da ist das nichts weiter als eine Ausrede. [...] Die sagen: Da geht nichts mehr, die sind kaputt. Aber das nicht, weil es wirklich so ist, sondern weil sie keinen Bock haben, das anzugehen, was die mit sich rumschleppen. [...] In den Vermerken steht, dass man nichts tun kann, jetzt nicht so direkt natürlich, aber das ist die Botschaft [...]. Ich habe ja auch Gespräche mit denen [Kunden] geführt, vorletzte Woche zum Beispiel, saßen wir 2 Stunden hier. Und siehe da: Da ging es dann, da habe ich ganz viel erfahren. [...] Ist halt auch Arbeit.“
(IFK21)*

Bezüglich der Wichtigkeit einer positiven Grundhaltung sind die Schilderungen von IFK16 ebenfalls interessant, zumal er das, was für eine positive Grundhaltung spricht, um ein ethisches Argument ergänzt. IFK16 betont, dass das Aufrechterhalten einer positiven Grundhaltung schon deshalb geboten sei, weil er als Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst in der Verantwortung sei, zu helfen. Er habe einen Gemeinwohl Auftrag. Dem gerecht zu werden ginge nur, wenn man der Überzeugung sei, dass man auch helfen könne – und wenn man das wolle. Bemerkenswert ist allerdings, dass IFK16 überzeugt ist, dass es im Jobcenter primär Mitarbeiter mit sozialpädagogischem oder sozialwissenschaftlichem Bildungshintergrund seien, die eine solche positive Grundhaltung an den Tag legten. Betriebswirte und Juristen gingen, so meint er, oft technokratisch vor und hätten tendenziell ein weniger positives Bild von Erwerbslosen. Deswegen plädiert IFK16 dafür, bei der Personalauswahl mehr auf die Sozialkompetenz, die Ressourcenorientierung und Selbstwirksamkeitsüberzeugung zu achten. Man könne Kunden nur dann Selbstwirksamkeit vermitteln, wenn man das auch als seine Aufgabe ansehe. Das aber täte nicht jeder Arbeitsvermittler. Wer Kunden nur als passive Anweisungsempfänger betrachte, denen zu sagen sei, wo es langgeht, sei für die Arbeit im Jobcenter ungeeignet:

*„Allgemein würde ich sagen, erst mal die Haltung, dass man an Sachen rangeht mit der Überzeugung: Wir schaffen das, oder: Du schaffst das. [...] Ja. Und das ist nicht, leider, nicht bei allen. [...] Manche stumpfen ab mit der Zeit oder werden zynisch. [...] Die Ausbildung spielt schon eine Rolle, im Studium, ich kann nur von meinem das sagen, da ist das Thema, das Selbstbild und wie man mit Menschen umgeht [...]. Ich glaube, bei den Juristen oder Verwaltungsleuten, die haben eine andere Einstellung, häufig.“
(IFK16)*

Zu den Darlegungen von IFK16 ist anzumerken, dass das Datenmaterial seine Behauptung, dass der formale Bildungsabschluss einer Integrationsfachkraft einen entscheidenden Einfluss auf das Ausmaß der positiven Grundhaltung nehme, nicht deckt. IFK16 ist der einzige Interviewte, der das behauptet. Von einer positiven Grundhaltung berichten ausdrücklich nicht nur Integrationsfachkräfte mit sozialem Ausbildungshintergrund. Es gibt unter den Interviewten genauso Juristen, Betriebs- und Verwaltungswirte, die positiv denken und sich im Jobcenter mit einer Unterstellung des Gelingens an die Arbeit machen. Auf die Wichtigkeit einer solchen positiven Grundhaltung geht auch IFK22 ein. Diese verfügt über einen Bachelor-Abschluss in Psychologie und arbeitet seit 3 Jahren im Jobcenter. Sie erklärt, dass die Arbeit ohne positive Haltung sinnlos sei, da ein Teufelskreis entstehe. Wenn Integrationsfachkräfte und Kunden mit der Vorstellung in Gespräche gingen, dass ohnehin nichts mehr zu machen sei, werde eben auch nichts gemacht. Dadurch werde ignoriert, dass vielleicht sehr wohl einiges machbar sei:

„Ja, das ist in gewisser Weise auch ein Teufelskreislauf. [...] Also wenn er [Kunde] sagt: Ich kann ja nichts machen, kann ich schlecht sagen: Ja, stimmt. Da muss ich deutlich machen: Schauen Sie doch mal, da geht doch was. [...] So ein Kunde braucht ganz viel Unterstützung, und das gebe ich ihm auch. [...] Ja, durch die Beratung, oder über Maßnahmen. [...] Dieses Resignative, von wegen, ach, es ist aussichtslos, das stimmt ja nicht. Es geht immer irgendwas, bei allen [sehr lange Pause] oder fast allen.“ (IFK22)

IFK10 führt noch aus, dass sie manchmal lange Gespräche mit Kunden führe und gut vernetzt sei, wodurch sie Hilfen anstoße und Kunden dabei unterstütze, die passende Förderung oder Begleitung zu erhalten. Das könne sich u. a. auf die Schuldnerberatung, auf gesundheitliche Belange oder auch auf die Strukturierung des Tagesablaufes beziehen. Das alles falle, so IFK10, gerade jenen Kunden schwer, die schon sehr lange arbeitslos seien. Bei diesen sei es geboten, das Narrativ zu ändern und wieder mehr positiv zu schauen, weil genau das diesen Menschen über die Jahre verloren gegangen sei. IFK10 kombiniert das Fokussieren des Positiven und den Rekurs auf das Machbare mit einer Kommunikationsform, die sie als »Klartext« bezeichnet:

„Schlimmer sind die, die so fordernd sind, wie: ‚Ich gehe unter 2000 netto nicht arbeiten‘. [Pause] Da habe ich einige. Die schnallen nicht, dass sie nichts findet außer Zeitarbeit, ohne Ausbildung. [...] Ich sage das direkt: ‘So sieht es aus. [...] Klartext, ja. Sie werden keinen Arbeitgeber finden, der 2000 netto bietet. Da bräuchten Sie eine Ausbildung, die haben Sie nicht.’ [...] Dann fordere ich auch, dass er sich bewirbt. Aber ich mache auch Angebote, wenn ich kann. [...] Ich habe Kunden, wo ich sage, es gibt Umschulungsmöglichkeiten. [...] Gerade bei den Alleinerziehenden ist das häufig auch eine Ausrede, dass sie das mit Kindern begründen, dass sie nicht arbeiten können. [...]

Stimmt das denn nicht auch? [...]

Aber nicht bei 12-Jährigen oder noch älteren. Die haben sich da einfach eingerichtet [...] Es gibt aber ganz viele Unterstützungsmöglichkeiten, auch Vermittlung. Man kann auch mit Mitte 30 eine Ausbildung machen, und da dränge ich dann auch drauf hin. [...] Ja, so gesehen bin ich, gehe ich schon positiv da ran. Doch.“ (IFK10)

Nachfolgend soll noch auf eine Schilderung der Betriebswirtin IFK6 eingegangen werden, die als *Deviant Case* gedeutet werden kann. Das insofern, als IFK6 zunächst die Notwendigkeit einer positiven Grundhaltung von sich weist, wodurch sie die Hypothese von IFK16 zu stützen scheint, dass der Ausbildungshintergrund einen Einfluss auf die Haltung nehme. Im Verlauf ihrer Argumentation wird allerdings deutlich, dass IFK6 es manchmal doch als geboten ansieht, das metaphorische Glas eher als halb voll denn als halb leer zu beschreiben. Was IFK6 ablehnt, ist nicht per se eine positive Grundhaltung, sondern ein naives positives Denken. Ohne eine positive Grundhaltung entwickle sich keine Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Das positive Denken dürfe nur nicht dazu führen, dass man alles durch die rosarote Brille sieht, meint die Beraterin:

„Immer positiv denken halte ich für Quatsch. Man muss auch mal sagen: So eine Scheiße, finde ich [...]. Wenn wer ungelernt ist, jahrelang arbeitslos, über 50 und was weiß ich was an Gebrechen, dann geht halt echt nichts mehr, meistens. [...]. Wenn ich immer sage: Kann man eh vergessen, das wäre zu pauschal. Man kann nicht alle über

einen Kamm scheren. [...] Finde ich schon, ja. Man darf aber auch keine falschen Hoffnungen wecken, das bringt doch auch nichts.

Ganz direkt gefragt: Sind Sie eher Optimistin oder Pessimistin?

[Pause] Schon Optimistin, finde ich [...]. Aber ich blende Probleme nicht aus.“ (IFK6)

Die Quintessenz der Darlegungen ist, dass eine positive Grundhaltung zentral sei, um dem im Jobcenter verbreiteten Negativ-Denken vieler Kunden (und mancher Kollegen) etwas entgegenzusetzen. Wichtig sei allerdings, das positive Denken zu reflektieren. Es solle nicht selbstzweckhaft werden. Aufgrund dessen ist der Punkt, den IFK6 oben anspricht, dass man auch mal »So eine Scheiße« sagen müsse, zentral. Positives Denken erfolge, so die Kritik, allzu oft in Ignoranz persönlich nicht beeinflussbarer Gegebenheiten. Gleichwohl kann, so der Tenor des Gros der Interviewten, positives Denken ein Korrektiv zu dem allzu fatalistischen Negativ-Denken im Jobcenter sein. Dortige Kunden berichten häufig von Misserfolgen, Selbstzweifeln und teils auch von einem Groll gegenüber dem Staat, von dem sie sich kaum wertgeschätzt fühlen. Oft sind die Darlegungen gepaart mit einem negativen Selbstbild, das sich in Folge vieler Rückschläge entwickelt hat. Die Zuversicht des Gelingens ist Langzeitarbeitslosen oft fremd. Es mangelt vielen von ihnen an einem Gefühl der Selbstwirksamkeit. Das kann bewirken, dass die eigene Situation als hoffnungslos erlebt wird. Es verwundert daher nicht, dass psychische Erkrankungen unter Langzeitarbeitslosen weit verbreitet sind. Gerade psychisch kranke Kunden, aber auch jene, die gesund sind, nur eben demotiviert, brauchen vielfach eine zeitintensive, zugewandte Begleitung. Dass diese zu leisten mit einer positiven Grundhaltung besser gelingt, konstatiert auch IFK1, mit dessen Schilderungen die Darlegungen abschließen sollen. Er äußert sich so:

„Natürlich spielt die Haltung eine wichtige Rolle. [...] Oder sie zu unterstützen, das ist ja eher, ich kann direkt eh nichts bewirken, aber dass wer Selbstvertrauen wieder gewinnt [...]. Ja, wenn das über viele Jahre nicht da war, ist schwierig. [...] Aber da müssen wir ran.“ (IFK1)

Als Fazit dessen, was auf den vorangestellten Seiten analysiert wurde, lässt sich festhalten, dass das Gros der Interviewten es als höchst bedeutsam erachtet, mit einer positiven Grundhaltung an die Arbeit zu gehen. Das erleichtere, so die Überzeugung, einen Zugang zu Kunden zu finden und die Arbeitsbeziehung funktional zu halten. Es bewirke zudem, dass keine emotionale Dissonanz entstehe. Diese könne sich viel eher ergeben, darauf gehen IFK5 und IFK17 ein, wenn man sich verstelle und Kunden etwas erzähle, wovon man selbst gar nicht wirklich überzeugt sei. Auch die Arbeit im Team werde, so schildert IFK22, erleichtert, wenn man mit einer positiven Haltung an die Arbeit gehe, sowohl in der Interaktion mit Kunden wie auch in der mit Kollegen und Vorgesetzten. Eine positive Grundhaltung ersetze, so der Tenor, keine Sozial- und Fachkompetenz, sie sei vielmehr die zentrale Grundlage, auf der beides zum Ausdruck gebracht werden könne. Des Weiteren erleichtere die positive Grundhaltung es, sich selbst besser zu fühlen, mit sich buchstäblich im Reinen zu sein und mit Belastungen bei der Arbeit gut fertig zu werden. Nur einfach positiv gestimmt zu sein und die Arbeit mit einer Gelingensunterstellung anzugehen, reicht aber freilich nicht aus, um kompetent agieren zu können. Anderes zu behaupten, wäre naiv. Nicht naiv ist es aus Sicht des Gros der Interviewten, die positive Grundhaltung

mit weiteren Kompetenzaspekten zu verknüpfen. Ein weiterer Kompetenzaspekt ist Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in der Interaktion mit Kunden, aber auch im Hinblick auf die eigene Rolle, auszuhalten. Warum das so wichtig ist und wie es sich in der Praxis zeigt, wird im folgenden Unterkapitel beschrieben.

4.2. Ambiguitätstoleranz

Das Jobcenter ist eine Institution, in der Zielkonflikte allgegenwärtig sind. Vieles, was dort erreicht werden soll, vollzieht sich in Spannungsfeldern. Das offenkundigste Spannungsfeld ist das zwischen Fordern und Fördern. Zu nennen ist aber auch das Ausbalancieren dessen, wirkungsorientiert zu handeln und sparsam zu haushalten. Eine Spannung ergibt sich auch daraus, dass Kunden schnell in Arbeit integriert werden sollen, es aber oft Sinn macht, sie erst auszubilden. Immerhin verfügen laut *Jahresbericht 2018* der BA (2019a, S. 14) ca. 56 % aller langzeitarbeitslosen Bezieher von ALG II über keinen Berufsabschluss. Zu nennen ist auch die Herausforderung, dass Prozesse normiert werden müssen, um Verlässlichkeit zu schaffen, dass Einzelfallgerechtigkeit sich mit starrer Normierung aber nicht immer verträgt. IFK14 skizziert, dass fachliche Hinweise, ermessenslenkende Weisungen und Handlungsempfehlungen sowie Geschäftsanweisungen vorgeben, wie er und seine Kollegen sich zu verhalten haben. Die Existenz dieser FH, eIW und HEGA erachtet IFK14 einerseits als sinnvoll, andererseits aber als potenziell problematisch. Er will sie nicht verteufeln, aber sie auch nicht nur positiv sehen, wie er sagt:

„Das Problem mit einer HEGA ist, oder, also es ist gar nicht immer ein Problem, ja, weil, das ist ja auch eine Erleichterung, natürlich. [...] Also wenn man ganz neu ist, ist das gut. [...] Es gibt so auch einen einheitlichen Standard, das ist auch wichtig, das gibt auch Sicherheit. [unverständlich] Ohne Standards geht es ja auch nicht. [...] Die Frage ist: Wie viel brauchen wir. [...] Ja, und wir brauchen immer beides, also dass es schon Regeln gibt, aber auch dass die offen genug sind, dass man im Einzelfall sagen kann: Moment mal, das machen wir jetzt aber mal anders, ja.“ (IFK14)

Neben dem Spannungsfeld „Normierung vs. Einzelfallgerechtigkeit“ ist ein weiterer Aspekt, dem im Jobcenter Ambivalenz zu eigen ist, das vermeintliche Streben nach gleicher Augenhöhe von Integrationsfachkräften und ihren Kunden. ALG-II-Leistungsbeziehende werden im Jobcenter zwar Kunden genannt, sie werden faktisch aber nicht so behandelt und fühlen sich auch selten wie solche. Die „Kunden“ zahlen die Dienstleistung, die sie erhalten, aber gar nicht immer erhalten wollen, nicht selbst. Sie werden in einem Zwangskontext beraten. »Das gibt es hier nicht«, erklärt IFK4, als während des Interviews der Ausdruck »gleiche Augenhöhe« als Stichwort in den Raum geworfen wird. Sie wisse zwar, dass »gleiche Augenhöhe großgeschrieben wird«, sie halte davon aber wenig. Denn es sei »unehrlich«. Eine gleiche Augenhöhe solle, so sei der Tenor, angestrebt werden. Gleichsam aber gelte der Imperativ, dass die Fallsteuerung in den Händen der Mitarbeiter liege. Unter diesen institutionellen Voraussetzungen von gleicher Augenhöhe zu reden, sei falsch, meint IFK4. Die Kunden würden es merken, »wenn man versucht, was vorzuspielen«. Sie spiele nichts vor und sage ihren Kunden »was ich erwarte, dass sie auch eine Bringschuld haben«. Die meisten Interviewten positionieren sich ähnlich wie IFK4, die ihre Überzeugung im nachstehenden Exzerpt zum Ausdruck bringt:

„Wenn man sagt: Die können ja auf Hartz IV verzichten, alles freiwillig, das ist schon sehr kurz gedacht [...]. Wir haben schon einen Zwangskontext. [...] Ja, und weil es auch vorgegeben ist, dass wir auch Druck machen müssen, ein bisschen, dass wir unterstützen, aber wir fordern auch. [...] Ich bin freundlich zu allen, aber ich habe auch die Aufgabe, eine Sanktion zu verhängen, wenn wer nicht mitarbeitet oder nicht zu Terminen kommt, das kennen Sie ja auch. [...] Und wo ist das auf gleicher Augenhöhe? Sehe ich nicht.“ (IFK4)

Der Aspekt der Ehrlichkeit wird im Gespräch mit IFK18 ebenfalls sehr deutlich. Dieser positioniert sich ähnlich wie IFK4. Bezug nehmend auf eine Weiterbildung zum Beratungshandeln im Jobcenter, in deren Verlauf ihm nahegelegt wurde, sich im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit um gleiche Augenhöhe zu bemühen, rekurriert IFK18 auf ein ambivalentes Empfinden, das dies bei ihm ausgelöst habe. »Das hört sich erst mal logisch an«, merkt der Arbeitsvermittler an. Allerdings sei das in der Praxis nicht so einfach, da es Kunden gäbe, bei denen gar keine gleiche Augenhöhe erreicht werden könne. Überdies wolle er diese auch »gar nicht immer« erreichen. Es gäbe Kunden, so IFK18, die man »mit Autorität nur bekommt«. Bei anderen Kunden hingegen, die von sich aus aktiv seien, wäre es probat, gleiche Augenhöhe zu suggerieren. Das seien zumeist die ohnehin qualifizierten Kunden. Auch denen gegenüber sei das Reden von gleicher Augenhöhe aber dennoch eine Fiktion, denn letztlich sitze man als Integrationsfachkraft ob der eigenen Sanktionsmacht immer am längeren Hebel. IFK18 schildert das so:

„Ich bin freundlich zu Kunden, ich fördere, wenn es sinnvoll ist. Aber ich bin auch deutlich, wenn ich was fordere. [...] Komplett alles streichen ist zu heftig, aber grundsätzlich ist es schon in Ordnung, dass sie Pflichten haben, wenn sie von Steuergeldern leben. [...] Man kann mit mir über alles reden. [...] Ich erkläre denen, dass sie Pflichten haben und dass ich kontrollieren muss, ob die eingehalten werden, weil der Gesetzgeber das so will, als Spielregeln. [...] Die meisten akzeptieren das.“ (IFK18)

Wenn es um Spannungsfelder im Jobcenter geht, sind auch all die statistischen Kennzahlen zu nennen, die das dortige Handeln prägen (sollen). Integrationsfachkräfte sollen ihr Handeln an Steuerungszielen ausrichten, dabei aber den einzelnen Menschen nicht aus den Augen verlieren. Zielkonflikte, die es auszutarieren gilt, zeigen sich in der Arbeit täglich. 20 Interviewte heben das hervor. Exemplarisch können diesbezüglich die Darlegungen von IFK17 ins Feld geführt werden. Die Verwaltungswirtin, die unter 25-Jährige berät, beschreibt, dass die Kundenzufriedenheit eine Kennzahl sei, deren Verfolgen mitunter im Widerspruch zum MAbE-Zuweisungshandeln stehe. Dies deshalb, weil Kunden manchmal auch gegen ihren Wunsch einer MAbE zuzuweisen seien, um diese »vollzukriegen«. Kunden, die an MAbE zwangsweise teilnehmen, seien aber eher selten zufrieden. IFK17 erklärt, dass das Erreichen der einen Kennzahl (Maßnahmeeintritte) sich negativ auf die andere Kennzahl (Kundenzufriedenheit) auswirken könne. Dieser Zusammenhang werde aber als nicht zu ändern angesehen. Ihr Teamleiter habe gemeint, so IFK17, dass man es nie allen recht machen könne. Die junge Arbeitsvermittlerin hebt hervor, bzgl. der Zuweisungen von Kunden in diverse MAbE dennoch höchst ambivalent zu sein. Sie erachte manche Maßnahmen als nutzlos, weise aber trotzdem Kunden zu diesen zu, wenn es von ihr gefordert werde. IFK17 handelt damit entgegen ihrer Überzeugung, da sie ja meint, dass viele MAbE »eigentlich nichts bringen«. Dieses widersprüchliche Zuweisungshandeln belastet sie aber nicht, hebt IFK17 hervor. Sie

sage sich, »dass das zum Job gehört«. Es sei manchmal »nervig«, aber »nicht zu ändern«. Eine Entlastungsstrategie der Arbeitsvermittlerin ist es außerdem, sich zu sagen, dass eine Maßnahme, an der Kunden zwangsweise teilnehmen, sie vielleicht nicht in Arbeit brächte, aber letztlich »auch nicht schadet«. Die Kunden seien nämlich ja »eh arbeitslos, die haben Zeit«. Ergo sei es »kein Problem, wenn die ein paar Wochen so einen Kurs mitmachen«. Die Kurse seien qualitativ nicht immer gut und im ungünstigsten Fall sei der Kunde danach weiter arbeitslos. Es habe sich dann nichts geändert. Im besten Fall habe der Kunde durch die MAbE aber etwas lernen und Kontakte knüpfen können. Eine weitere Möglichkeit sei, dass ein Kunde so genervt von der Maßnahme sei, dass er sich Arbeit suche. Auch das habe sie erlebt, meint IFK17. Insofern ist ihre Meinung, dass so manche Handlungsvollzüge, von denen sie nicht vollends überzeugt ist (im hiesigen Beispiel MAbE-Zuweisungen) sinnvoll sein können. IFK17 schildert es so:

„Recht kann man es eh nie allen machen. Aber was schon nervt ist, dass die Erwartungen eigentlich auch sich nicht immer in Einklang bringen lässt [...]. Zum Beispiel die Kundenzufriedenheit, ist ja ganz wichtig, angeblich. Das wird erhoben, aber eigentlich ist es doch nicht so wichtig. Weil, da folgt nichts raus [...]. Aber trotzdem wird auf sowas geguckt. Aber noch mehr auf Integrationen, das ist das wichtigste. [...] Eingliederungsvereinbarungen, Kundenkontakte, Vermittlungsvorschläge und Maßnahmen, das ist viel [...] Wenn wir hinten liegen, heißt es: Mehr machen, gebt das raus. Dann muss ich auch wen zuweisen zu Maßnahmen [...]. Wir haben Maßnahmen, die bringen gar nichts. [...] Die Konsequenz ist, dass mehr Leute unzufrieden sind, wenn die da rein verfrachtet werden. Und dann heißt es: Nanu, die Kundenzufriedenheit ist abgesackt.“ (IFK17)

Spannungszustände wie der oben geschilderte sind Alltag im Jobcenter. Integrationsfachkräfte sind ständig dabei, sie auszutarieren. Sie sollen und wollen effektiv für die Kunden tätig werden. Sie sollen und wollen ihnen andererseits aber auch nicht zu viel Arbeit abnehmen. Denn dadurch würde das Gefühl von Selbstwirksamkeit unterminiert. Außerdem schaffe sie es gar nicht, hebt IFK30 hervor, sich »ganz intensiv um alle zu kümmern«, weil sie »bei 260 Kunden«, die sie betreue, gar »nicht die Kapazität« habe. Man solle, so der Tenor, vieles auf einmal leisten. Man muss fördern und fordern, normieren und Raum zur Entfaltung geben, belohnen und strafen, soll aber ja keine Beschwerden produzieren. Das alles verwundert nicht, denn diverse Anspruchsgruppen richten divergente Erwartungen an die Integrationsfachkräfte des Jobcenters. Arbeitslose wünschen sich passende Vermittlungsvorschläge und gute Arbeit. Der Gesetzgeber aber sagt, dass Arbeitslosen fast jede Arbeit zumutbar sei. Führungskräfte wünschen sich, dass den Arbeitslosen reichlich Vermittlungsangebote gemacht werden. Kunden wollen manchmal aber auch einfach in Ruhe gelassen werden. Arbeitgeber wünschen sich Zuschüsse sowie die Möglichkeit, Personen mehrere Wochen in einem unbezahlten Praktikum testen zu können. Das Jobcenter befürwortet das einerseits, da ein Praktikum oft ein Sprungbrett in eine Festanstellung ist (vgl. Harrer et al. 2017 und Rebien & Spitznagel 2007). Andererseits ist es aber genauso die Aufgabe des Jobcenters, zu unterbinden, dass ALG-II-Bezieher als Praktikanten von Unternehmen ausgenutzt werden, die Sozialversicherungsabgaben sparen wollen. Hinzu kommt noch ein weiterer gewichtiger Aspekt, der von Ambivalenz zeugt. Bildungsgutscheine sollen nur dann ausgegeben werden, wenn das notwendig ist, um Kunden in Arbeit einzugliedern. Das macht wirtschaftlich Sinn. Das Jobcenter verfolgt offiziell dieses Ziel. Inoffiziell haben die Führungskräfte im Jobcenter aber auch ein Interesse daran, den Eingliederungstitel (EGT), dessen Höhe

jedes Jahr neu festgelegt wird, immer voll auszuschöpfen. Die Ausschöpfung des EGT ist eine der Kennzahlen, anhand derer die Leistung von Führungskräften bewertet wird. Außerdem ist es im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit nicht zweckdienlich, wenn publik wird, dass das Jobcenter Gelder, die für Qualifizierungen zur Verfügung gestanden haben, nicht vollständig genutzt hat. Dieser Zwiespalt bringt es mit sich, dass im Jobcenter gelegentlich Weiterbildungen gefördert werden, die nicht notwendig sind, um Kunden in Arbeit einzugliedern. Sie werden gefördert, weil sie Geld kosten, das ausgegeben werden soll. Bildungsträger, die Kurse im Auftrag des Jobcenters anbieten, wünschen sich, dass den Kursen ALG-II-Bezieher zugewiesen werden, mit denen gut gearbeitet werden kann. Das Jobcenter weist oft aber eher Kunden zu, die arbeitsmarktfremd sind und multiple Vermittlungshemmnisse auf sich vereinen. Da in den Kursen neben funktionalen Analphabeten teils auch Hochqualifizierte sitzen, ist effektives Lernen oft verunmöglicht. Zudem sind die Teilnahmebescheinigungen, welche die Träger ausstellen, auf dem Arbeitsmarkt meistens wenig wert. Aufkommen für all das müssen die Steuerzahler. Das Gros dieser erwartet, dass wirtschaftlich mit Steuergeldern umgegangen wird. Ob das immer der Fall ist, ist fraglich. Auf einige dieser Spannungen, die sie täglich erlebt, geht IFK12 exemplarisch ein:

„Ich hatte gerade eine Kundin, die ist 10 Jahre arbeitslos. Oder noch länger. Die war erst vor 8 Wochen hier, und jetzt wieder, aber wir haben nichts zu besprechen, weil sich nichts geändert hat. [...] Und sie weiß das und ich, ist aber so gewollt. [...] Ich habe aber kaum wen, der sich freut, wenn er in eine Maßnahme geht. Und fast alle [Kunden] haben schon mindestens eine oder zwei gemacht. [...]. Da frage ich mich schon: Was wollen die [Vorgesetzten]? Keine Beschwerden wollen die. [...] Wie soll das gehen, wenn es heißt: Jeder weist 2 Leute in die Maßnahmen zu? [...] Ich komme da gut mit klar, aber das würde ich mir wünschen, dass das weniger ist.“ (IFK12)

Auf solche Spannungen geht auch eine Kollegin von IFK12, die seit etwa 10 Jahren im Jobcenter tätige IFK11, ein. Sie hebt hervor, oft nicht zu wissen, woran sie sei. Führungskräfte kommunizierten offiziell, so führt IFK11 aus, dass sie erwarten, dass man sich genau an die Weisungslage halte. Inoffiziell erwartet werde aber häufig ein nicht ganz regelkonformes Handeln der Integrationsfachkräfte. Erwartet werde, dass man die Weisungen als »dehnbar« sehe und mit der Weisungslage kreativ so umgehe, »das mal so, mal so sieht, wie es passt«. IFK11 meint, dass eine ambivalente Haltung dabei helfe, damit klarzukommen:

„Wenn man das ehrlich sieht, kannst du nicht so arbeiten [...]. Sie [die Teamleitung und die Bereichsleitung] sind immer fein raus, können immer sagen: Haben wir nicht gesagt, wollen wir so nicht. [...] Ich mach das seit 10 Jahren. Aber neue Kollegen, die neu anfangen, ich habe genug eingearbeitet, die müssen checken, dass Weisungen nicht alles sind. [...] In den Teamsitzungen wird schnell klar, was wirklich Sache ist.“ (IFK11)

Die Schilderungen verdeutlichen, dass das Verwaltungshandeln im Jobcenter unter organisationalen Bedingungen stattfindet, die Konfliktpotenzial bergen. Manche Vorgaben können bewirken, dass Probleme von Kunden eher aufrechterhalten oder gar verstärkt werden. IFK12 weiß das. Sie empfindet es als ärgerlich, aber nicht als belastend. IFK12 würde anders handeln, wenn sie selbst frei entscheiden könne. Dass sie das nicht kann, ist für sie aber »normal«. Es sei, so sagt sie - und so sagt das Gros der Interviewten - »nicht zu ändern«. Das Dilemma, mit dem sich

Integrationsfachkräfte konfrontiert sehen, ist, dass sie Unterstützung für Menschen leisten wollen, der Gesetzgeber von ihnen aber auch verlangt, als Strafinstanz zu fungieren. Heidig et al. (2015, S. 10) schildern es so: „Auf der einen Seite stehen [...] die gesetzlichen Regelungen und die bisweilen harten quantitativen Erfolgsrichtlinien von Führungskräften. Auf der anderen Seite soll eine soziale Arbeit im besten Sinne geleistet werden, und das mit einer der beratungstechnisch schwierigsten Zielgruppe überhaupt.“ Mitarbeiter des Jobcenters betrieben, so schildern Heidig et al. (ebd.), eine „Quadratur des Kreises“ indem sie „rechtlich gegensätzliche Welten - gesetzliche Regelungen, kennzahlenorientierte Ziele auf der einen und die Belange Beraterischer Arbeit auf der anderen Seite - in einer beruflichen Rolle vereinen müssen.“

Integrationsfachkräfte arbeiten in einer Organisation, die oft als gemeinsame Einrichtung (gE) von Kommune und Bundesagentur für Arbeit (BA) geführt wird. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der BA, Frank Jürgen Weise, sagte auf einer Fachtagung dereinst, dass man gar keinen sozialpolitischen Auftrag habe (siehe dazu Schütz 2008, S. 98). Wie aber passt das zusammen mit dem Auftrag des Jobcenters, die Grundsicherung für Menschen zu leisten, also eine sozialpolitische Schutzinstanz zu sein? Die Antwort lautet: Es passt nicht zusammen, wenn man nach Widerspruchsfreiheit strebt. Diese Widerspruchsfreiheit existiert im Jobcenter aber nicht. Die Frage ist daher, wie Integrationsfachkräfte damit umgehen. Wie halten sie die permanenten Widersprüche aus, ohne frustriert oder gar krank zu werden? Eine Fähigkeit, die helfen kann, das zu leisten, ist Ambiguitätstoleranz. Integrationsfachkräfte, die schon jahrelang im Jobcenter arbeiten, sind oft Ambiguitätskünstler. Ambiguität ist, so schildert Luhmann (2006, S. 254), „ein Alltagsproblem jeder Organisation und entsprechend entwickeln sich Formen des Umgangs damit, zum Beispiel zur Formulierung von Kompromissen oder zur Vertagung von Entscheidungen.“ Ambiguitätstoleranz ist folglich die Fähigkeit, diese Alltagsprobleme hinzunehmen, ohne unter ihnen zu leiden. Es ist die Fähigkeit, Spannungen zwischen unvereinbaren Gegensätzen und Mehrdeutigkeiten auszuhalten, ohne dass sich dies negativ auf das Wohlbefinden oder die Arbeitsleistung auswirkt (vgl. Bolten 2007, S. 112; siehe auch Bauer 2011).

Herzka (2013, S. 74) bezeichnet Ambiguitätstoleranz als „den Grad des Ertragens von Mehrdeutigkeit und unsicheren Situationen. [...] Zusammen genommen lassen sie sich als „Widerspruchstoleranz“ konzipieren, als Personenvariable [...], die zum einen das Erleben und die Verarbeitung widersprüchlicher Anforderungen moderieren und sich folglich positiv auf das Aushalten der Spannung auswirken und zum anderen das Erkennen der Existenz widersprüchlicher Aussagen überhaupt erst möglich machen (Müller-Christ und Wessling 2007:194).“ Dass Ambiguitätstoleranz in der Arbeit nötig ist, schildern 15 Interviewte. Die Wort Ambiguität oder Ambivalenz nutzen aber nur 7 von ihnen. 8 Personen sprechen von »Widersprüchen«, die man aushalten müsse, oder von »Zielkonflikten«. 4 Personen erklären, manches sei »nicht ganz logisch«, »nicht so logisch«, »nicht wirklich logisch« oder »unlogisch«. 3 Personen sprechen davon, dass man sich etwas »verbiegen« müsse. Das eigene Handeln ironisierend meint IFK10, man sei teilweise wie ein »Wackeldackel«, der den Hals in jede Richtung lenken müsse. Ambivalenz ist auch in der Beratung von Migranten gefragt, wie die Schilderungen von IFK7 zeigen. Sie erklärt, dass sie das Agieren mancher ausländischen Kunden nicht nachvollziehen könne. Ambiguitätstoleranz hilft ihr, dieses Unverständnis und damit einhergehende Fehlkommunikationen nicht den Kunden anzulasten:

„Nicht nur, dass sie es nicht verstehen, das sind auch Kulturunterschiede [...] Ja, ich muss mir auch selbst sagen: Vielleicht ist es da anders. [...] Zum Beispiel, dass ständig die Familie mitkommt. Bei den Deutschen, die sitzen fast immer allein hier, die Flüchtlinge kommen immer zu zweit [...] Oder die Erklärungen, warum waren Sie nicht beim Coaching, warum wollen Sie den Kurs wechseln, ich verstehe es nicht. Irgendwas mit der Familie ist immer, aber es ist halt Pflicht, das versuche ich zu erklären. Aber auch, dass ich ihnen entgegenkomme. [...] Es ist eine neue Kultur, da muss ich auch auf Sie zugehen, etwas.“ (IFK7)

Die meisten Menschen streben danach, widersprüchliche Anforderungen und Ziele aufzulösen. Für Organisationen wie das Jobcenter ist die Auflösung von Ambiguität allerdings mit Risiken verbunden. Für sie ist Nicht-Festlegung meist praktikabel, da es in einer inkonsistenten Umwelt, in der viele Anspruchsgruppen bedient werden müssen, wenig Sinn macht, einer einzigen Linie immer bedingungslos treu zu bleiben. Kühl (2007, S. 16) benennt den Grund dafür: „Damit würde man dann zwar dem Anspruch von Reinheit und Konsistenz genügen, gleichzeitig aber in vielen Gruppen an Unterstützung verlieren. Die Logik ist simpel: Entscheidet man sich grundlegend für die eine, dann bleibt die andere Seite notgedrungen unbefriedigt – ein hohes Risiko für Organisationen.“ Weil Organisationen wie das Jobcenter unterschiedliche Zielgruppen (Arbeitslose, Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) bedienen müssen, die Erwartungen haben, die sich gegenseitig mitunter widersprechen, sind Konsistenz und Stringenz des organisationalen Handelns nicht immer gegeben. Organisationen entscheiden sich dann nicht für eine Seite, sondern für alle. Eine rhetorische Frage Walt Whitmans (2006, S. 69, zit. nach Kay 2011, S. 161) spiegelt dieses Ambivalenz-Credo wider: „Do I contradict myself? Very well then, I contradict myself. I am large, I contain multitudes.“ Deutlich werden diese »multitudes« (Mehrdeutigkeiten), wenn man sich vergegenwärtigt, dass Organisationen wie das Jobcenter Dinge tun können, die einem einzelnen Menschen verunmöglicht sind. Ein Mensch hat, wenn er an einer Weggabelung steht, vier Optionen. Er kann (1) stehen bleiben, (2) umkehren, (3) nach links oder (4) nach rechts weiterlaufen. Ein Mensch kann immer nur eine dieser Optionen wählen. Er kann nicht gleichzeitig nach links und nach rechts laufen. Das Jobcenter kann das sehr wohl.

Das Jobcenter bildet Abteilungen aus. Die eine Abteilung nimmt den rechten, die andere den linken Weg. Die Fallmanager konzentrieren sich auf die Kunden mit multiplen Hemmnissen, die Arbeitsvermittler auf die anderen. Die Vermittler des AGS beraten zusätzlich zu Arbeitgebern auch arbeitsmarktnahe Kunde. Das Jobcenter kann als Förderinstanz in Erscheinung treten, genauso aber als Forderinstanz. Das Handeln der dort Tätigen kann als Unterstützung gesehen werden, aber auch als schikanöse Kontrolle erlebt werden – je nach Wahrnehmung, und je nachdem, was in der jeweiligen Fallbearbeitung mehr an den Tag gelegt wird: Das Fördern? Oder das Fordern? Oder eine wie auch immer geartete Mischung? Allgemein formuliert kann das Jobcenter nicht nur A oder B machen, sondern beides. Es kann A sagen und dann neben A auch noch B machen. Und vieles mehr. Eingehend auf einen Konflikt mit einem Kunden, den er auf dessen expliziten Wunsch hin erst mittels eines Bildungsgutscheines gefördert habe, den er dann aber sanktioniert habe, weil er an der Bildungsmaßnahme nicht regelmäßig teilgenommen habe, schildert IFK23 im nachfolgenden Exzerpt diese Doppeldeutigkeit. Der Arbeitsvermittler schildert, dass die Kommunikation zwischen ihm und seinem Kunden vor der Sanktion gut gewesen sei. Die Geldkürzung habe aber eine spürbare „Kälte“ feststellbar werden lassen, welche die

weitere Interaktion erschwert habe. Das gäbe es häufig, meint IFK23. Es führe ihm immer wieder vor Augen, dass die Dualität des Förderns und Forderns bedinge, dass die Stimmung in Gesprächen kippen könne und dass dies »*schwer zu kitten*« sei, wenn es einmal geschehen ist. Das belaste den Integrationsprozess, es sei aber institutionsinhärent und daher nicht zu ändern. IFK23 geht damit dergestalt um, dass er seine Doppel-Rolle gegenüber seinen Kunden gleich zu Anfang offenlegt. Von dieser Offenheit berichten fast alle Interviewte. Sie betonen, ihren Kunden stets zu erklären, dass ihr Handeln den rechtlichen Vorgaben geschuldet sei und dass das Aufzeigen möglicher Rechtsfolgen (Sanktionen) keine Unterstellung sei, sondern dass es notwendig sei, um der Aufklärungs- und Informationspflicht Genüge zu tun:

„Es [die Rechtsfolgenbelehrung] wird manchmal falsch aufgefasst, ja. In der Art, dass es als Unterstellung gemeint ist. Ich muss sie aber aufklären. [...] Als ich ihm die Anhörung geschickt habe, ist das gekippt. [...] Ich spreche das immer an, ich sage jedem: ‘Sie bekommen Geld, Sie haben aber auch Pflichten. Wenn Sie denen nicht nachkommen und keine Erklärung haben, gibt es eine Sanktion’. [lange Pause] [...] Eine Belastung ist es nicht, aber nervig. [...] Weil ich nochmal erklären muss, warum ich die Sanktion ausgesprochen habe, was ich ja schon deutlich gemacht habe. [...] Oder wenn ich eine Stellungnahme schreiben muss, wenn sich wer beschwert, das hält auf.“ (IFK23)

Am obigen Exzerpt zeigt sich ein fast alle Interviews durchziehendes Muster. Die Interviewten erklären, dass Handlungsvollzüge »*nervig*« (IFK12), »*ärgerlich*« (IFK22), »*schon blöd*« (IFK2) oder »*echt lästig*« (IFK8) seien, sie auszuüben aber keine Belastung wäre. Als ein Grund dafür, dass keine Belastung gesehen wird, kann die sogenannte *Zone of Indifference* (deutsch: Indifferenzzone) ins Feld geführt werden. In der Organisationswissenschaft wird darunter verstanden, dass Mitarbeiter einer Organisation ein von ihnen erwartetes Handeln ausüben, auch wenn sie von dessen Wichtigkeit oder Richtigkeit nicht überzeugt sind oder es gar als höchst fragwürdig, kontraproduktiv oder unnütz beurteilen. In einer Indifferenzzone befinden sich Mitarbeiter dann, wenn ihnen die etwaige Fragwürdigkeit der Arbeitsverrichtungen schlechterdings egal ist. Sie agieren indifferent, also gleichgültig. Eine solche Indifferenzzone ist essenziell für das Funkzionieren fast jeder Organisation (vgl. dazu Holtgrewe 2002, Kühl 2010, Kühl 2011, S. 35 ff. und Kump 2012). Verwaltungsprozesse funktionieren, weil Anweisungen - in welcher Art auch immer - befolgt werden. Das Weisungsrecht hat Gewicht, weil es konkret ist. Der Vorgesetzte gibt Mitarbeitern entweder durch direkte Kommunikation, oder mittels schriftlicher Weisung, vor, wie das SGB II in konkrete Handlungsvollzüge zu übersetzen ist. Für Integrationsfachkräfte ist es sinnvoll, sich in ihrem Handeln an dem zu orientieren, was weisungsberechtigte Vorgesetzte ihnen auftragen. Den Weisungen ist auch Folge zu leisten, wenn Integrationsfachkräfte meinen, dass sie mit ihrem Empfinden dessen, was richtig ist, konfligiert. Kump (2012) beschreibt dies: „Durch die Entlohnung ‚kauft‘ die Organisation von den Mitarbeitenden [...] die Bereitschaft, eigene Interessen (z. B. Ausschlafen) zugunsten von Organisationsentscheidungen zurück zu stellen. Überwachung (z. B. Stechuhr) und Sanktionen sind oft Mittel, die sicherstellen sollen, dass Personen tatsächlich das erwartete Verhalten zeigen (z. B. pünktlich zur Arbeit kommen). Je höher die Übereinstimmung zwischen Organisationsentscheidungen(soziales System) und den Interessen und Fähigkeiten der Person (psychisches System) desto kleiner ist die Indifferenzzone.“ In der Indifferenzzone bewegen sich Integrationsfachkräfte so lange, wie das

Verlangte nicht so gravierend gegen die eigene Überzeugung verstößt, dass sie sich weigern, es auszuführen. Wenn das geschieht, verlässt man die Indifferenzzone (und meist die Organisation), steht einer Weisung also nicht mehr gleichgültig gegenüber. In den meisten Organisationen geschieht das, wenn die Weisung nicht klar unmoralisch oder rechtswidrig ist, aber selten. Wer als Arbeitnehmer im Jobcenter nicht bereit ist, ein gewisses Maß an Indifferenz gegenüber den ggf. als widersprüchlich empfunden Anweisungen an den Tag legt, kann dort nicht tätig sein. Das schafft Entlastung, da die Integrationsfachkräfte sich auf Weisungen berufen können, auch wenn manche davon mit Intentionen konfliktieren, die in anderen Weisungen kodifiziert sind. Die Paradoxie, auf welche die Integrationsfachkräfte mehrfach verweisen, ist, dass kompetentes Handeln sich gerade darin zeige, dass ein Stück weit von jenen Vorgaben abgewichen wird, die offiziell das kompetente Handeln sicherstellen sollen. Diese partikuläre Abweichung ist erforderlich, weil manche Vorgaben zwar allen rechtlichen Vorgaben entsprechen, aber gerade deshalb allzu praxisfern seien. Integrationsfachkräfte wissen, auch davon berichten 3 der Interviewten mit juristischer Ausbildung, dass einiges davon, was das Jobcenter von ihnen erwartet (etwa bzgl. dessen, was in der EinV festgehalten werden soll), bei einem Rechtsstreit vor dem Sozialgericht keinen Bestand hätte. Dass vielen Widersprüchen von Kunden stattgegeben wird, zeuge davon, erklärt der Volljurist IFK19. Dennoch befolgen fast alle Integrationsfachkräfte die informell - und teils implizit kommunizierten - Wünsche ihrer Vorgesetzten, auch wenn sie wissen, dass manche Erwartungen nicht ganz rechtskonform sind. Die Integrationsfachkräfte sind auch im Hinblick darauf ambiguitätstolerant. Wie bereits dargelegt wurde, ist ein gewisses Maß an Ambiguität jeder Organisation inhärent. Insbesondere dann, wenn die Organisation unterschiedliche Zielgruppen bedient, ist dem so. Eine Besonderheit des Jobcenters ist allerdings das Ausmaß an organisationsinternen Widersprüchlichkeiten.

Dieses Ausmaß ist in Folge der komplexen Sozialgesetzgebung, der hohen Kennzahlenorientierung, der vielfältigen Rollenverständnisse der Beschäftigten sowie dadurch, dass mit der Kommune und der BA zwei Träger mit eigenem Personalkörper und divergenten Organisationskulturen existieren, die Mitarbeiter in das Jobcenter entsenden, groß. Hinzu kommt die schiere Größe, denn je größer eine Institution ist, desto mehr Ambivalenz entsteht. Das Jobcenter stellte eine bedeutende Größe dar. Gut 65.000 Personen arbeiten in den insgesamt 408 Jobcentern in Deutschland. Um adäquat mit dieser Widersprüchlichkeit arbeiten zu können, bedarf es Ambiguitätstoleranz. Interessante Darlegungen dessen, wie zentral diese in der Beratungs- und Vermittlungsarbeit ist, liefert IFK19. Da der Arbeitsvermittler schon gut 11 Jahre im Jobcenter arbeitet, hat er dort viel erlebt. Er war an diversen Projekten beteiligt, hat selbst Kollegen geschult, ist zeitweilig stellvertretender Teamleiter gewesen und hat daher auch Einblicke darin erlangt, welche Wünsche und Ziele seitens der Geschäftsführung »wirklich« existieren. IFK19 führt aus, er habe in den Jahren immer wieder gemerkt, wie widersprüchlich manche Vorgaben und Ziele seien. Er beschreibt das am Beispiel diverser Geschäftsanweisungen, die von Jahr zu Jahr angepasst würden, ohne dass es eine arbeitsmarktlisch plausible Begründung dafür gäbe. Die Begründung sei, meint IFK19, haushaltlicher Natur. Es ginge darum, »dass Geld raus muss, oder dass wir sparen müssen«, offiziell aber heiße es, dass haushaltliche Gründe beim Förderhandeln keine Rolle spielen dürften. Das aber »tun sie natürlich«. Eine Paradoxie sei auch, so IFK19, dass seitens der Geschäftsführung erwartet werde, dass man sich an die Weisungslage halte. Erwartet werde aber auch, dass man »das sieht, wie es passt«. Das sei insbesondere dann der Fall, wenn es gelte,

bestimmte Kennzahlen-Sollvorgaben zu erreichen, etwa im Hinblick auf die Ausgabe von Bildungsgutscheinen, die Zuweisung zu MAbE sowie zu AGH, den Abschluss von Eingliederungsvereinbarungen oder die Beauftragung des ärztlichen Dienstes. Das sei ärgerlich, weil die Führungskräfte dadurch »immer auf der sicheren Seite« seien. Sie könnten sich stets auf die Weisungslage berufen, wenn es Probleme gäbe, da sie das, was sie eigentlich erwarten, ja nie irgendwo schriftlich fixiert haben. Damit müsse man klarkommen, so IFK19, und er tue das auch:

„Das ändert sich ständig, immer neue Projekte und neu Ideen. [...] Es geht immer auch ums Absichern. [...] Du sollst entscheiden, und wenn eine Beschwerde kommt, heißt es: Hättest du mal anders entscheiden [...] Die Eingliederungsvereinbarung soll ja immer besprochen werden. Wir sollen die aber zuschicken, wenn sie abläuft, wenn ein Kunde nicht zum Termin kommt. Wir sollen die auch im Erstgespräch schon abschließen, wenn noch nicht mal feststeht, ob wer leistungsberechtigt ist. [...] In Schulungen wird darauf rumgeritten, wie wichtig die Eingliederungsvereinbarung ist, das ist echt lächerlich. Vor allem, weil, rechtlich kann ich alles auch ohne EGV machen.“ (IFK19)

Eine ähnliche Kritik findet sich in den Darlegungen von IFK3. Sie moniert die suboptimale Kommunikationskultur im Jobcenter. Wenn es Probleme gäbe, würde den Mitarbeitenden selten der Rücken gestärkt. Vertrauen werde suggeriert, aber nicht (immer) gezeigt. Es herrsche überdies eine Kultur der Kontrolle, die es mit sich bringe, dass man sich nicht nur auf die eigene Arbeit mit Kunden konzentrieren könne, sondern bei jedem Vermerk und jeder Eingliederungsvereinbarung sehr vorsichtig die eigenen Worte wählen müsse, weil man kontrolliert werde:

„Ich habe immer jedes Fitzelchen dokumentiert, dass ich mir nicht nachsagen lassen muss, ich hätte irgendwas missachtet. [...] Und es hieß dann von ihr [Teamleiterin]: Ich vertraue dir da. [...] Aber als er [ein Kunde] sich beschwert hat, meint sie: ‚Warum bist du nicht hergekommen? [...] Sie sagt, ich soll bitte nicht wegen allem kommen, sowas alleine regeln, und fragt dann, warum ich nicht zu ihr gekommen bin.“ (IFK3)

Von Widersprüchen, die es auszuhalten gelte, berichtet auch IFK6. Sie schildert ein Jahresgespräch, das sie mit ihrem Teamleiter führte. In deren Verlauf seien die beiden auf ein Projekt zu sprechen gekommen, für das IFK6 im Jobcenter maßgeblich verantwortlich gewesen sei. Dieses Projekt sei aber nicht so verlaufen, wie der Teamleiter es gewünscht hatte. Dafür verantwortlich mache er IFK6. So schildert sie es jedenfalls. Der Teamleiter habe erklärt, dass sie ihn nicht hinreichend informiert habe, da er sonst früher interveniert hätte. IFK6 rekurriert ähnlich wie IFK3 und IFK 7 darauf, dass ihr Teamleiter widersprüchlich rede. Er habe einmal erklärt, dass er nicht wolle, dass die Integrationsfachkräfte zu oft zu ihm kämen, wenn sie Probleme hätten. Die Mitarbeiter sollten »selber denken«. IFK6 habe, so meint sie, genau das getan. Daher sei sie selten im Büro des Teamleiters gewesen. Ambiguität im Denken nach dem Motto »Soll ich ihm Infos geben? Will er in Ruhe gelassen werden? Was will er eigentlich?« prägte ob dieser Unsicherheit darüber, woran sie bei ihrem Teamleiter sei, ihr Handeln. IFK6 schildert das wie folgt:

„Er hat dann ganz großspurig gesagt: Leute, ihr sollt selber denken. Ihr müsst nicht wegen allem kommen. [...] Im Beurteilungsgespräch, wurde gesagt, ich soll selbstständiger arbeiten. Und das war, das hat mir wirklich den Boden weggezogen [...]. Ich bin SEHR [betont] selbstständig, aber es kam ja die Bitte von ihm, ich soll das mit ihm

absprechen, wegen dem Projekt, was nicht lief, wo ich auch nichts für konnte. [...] Dann habe ich ihn informiert, sozusagen. Was er ja wollte, also nicht ich wollte das – und dann ist es auch wieder falsch.“ (IFK6)

Dass Ambiguitätstoleranz im Jobcenter wichtig ist, wurde an diversen Beispielen dargelegt. Was noch nicht beleuchtet wurde, ist aber, wie es gelingt, diese auszuprägen. Auf eine Strategie, die das erleichtert, geht IFK20 ein, der deutlich macht, dass er zwischen seiner »*Meinung als Privatperson und dem Auftrag als Amtsperson*« differenziere. Das erlaube ihm, Person und Rolle gedanklich und praktisch zu trennen. Ähnlich äußern sich fast alle weiteren Gesprächspartner, die dazu befragt wurden. 17 Interviewte erklären, nachempfinden zu können, dass Kunden wütend sind, wenn Geldzahlungen gekürzt oder mangels Mitwirkung eingestellt werden. Als Privatperson habe man oft Mitleid, als Amtsperson müsse man aber sehen, dass die Kunden sich das letztlich »*selbst zuzuschreiben*« hätten, wie IFK26 erklärt. Sie sanktioniere »*nicht leichtfertig*«. Wenn sie es aber tue, dann könne sie »*da auch hinter stehen*«. Das schafft für IFK26 eine emotionale und moralische Entlastung. Der Widerspruch, Kunden nicht sanktionieren zu wollen, es gelegentlich aber zu müssen, wird so handhabbar. Das Gros der Interviewten leistet ein ähnliches *Coping*. Man brauche, so erklärt IFK3, »*Fingerspitzengefühl*«, damit problematische Gespräche nicht eskalieren. Empathie allein sei aber »*zu wenig*« (IFK12), da »*ein gesetzlicher Auftrag auch umgesetzt werden muss*« (IFK12). Das bedeute nicht, dass man »*nicht die Sichtweise vom Kunden einnehmen soll*« (IFK 4), aber man könne das Argumentieren »*von Kunden oft nicht teilen, weil wir uns an Gesetze halten müssen, egal wie wir die finden*« (IFK 17). Man habe, so betont auch IFK14, »*das Gesetz anzuwenden, und nicht, wie Kunden meinen, wie es sein soll*«. In den Äußerungen von IFK20, mit deren Analyse dieses Unterkapitel zum Umgang der Integrationsfachkräfte mit Ambiguität abschließen soll, wird ebenfalls deutlich, dass es bedeutsam ist, bei der Arbeit mitunter bewusst auszublenken, was man persönlich, als Privatperson, denkt. Um kompetent sein zu können, muss die eigene Persönlichkeit ein Stück weit entkoppelt werden von der professionellen Rolle der Integrationsfachkraft, die im Jobcenter eingenommen wird:

„Ich trenne das auch, was ich selber denke und was ich machen muss, weil es der Gesetzgeber will oder weil es vorgegeben ist. [...] Das muss ich ja nicht gut finden. Mache ich auch nicht immer. [...] Oder auch die Sanktionsproblematik sage ich mal, das ist ja schon übel eigentlich, das würde ich anders aufziehen. [...] Ich hatte 4 Arbeitsstellen mittlerweile. Bei der [Institution, wo IFK20 zuvor gearbeitet hat] war das auch nicht anders, da gab es auch Sachen, was ich nicht gut fand. [...] Es ist schon deutlicher hier. [...] Aber gut, letztlich ist es halt, ja, werde ich dafür ja auch bezahlt.“ (IFK20)

Als Fazit lässt sich festhalten, dass das Aushalten, Ausbalancieren und Fruchtbarmachen von Mehrdeutigkeiten und Widersprüchen eine Handlungskompetenz ist (vgl. dazu auch Gaitanides 2013, S. 171), die das Gelingen der Fallbearbeitungen im Jobcenter entscheidend beeinflusst. Die Interviewten beherrschen den Umgang mit Ambiguität. Sie gehen zumeist tolerant mit dieser um. Das gelingt ihnen nicht nur deshalb, weil sie im Gros eine positive Grundhaltung an den Tag legen, sondern auch, weil sie nicht ideologisch, sondern pragmatisch an ihre Arbeit herangehen. Sie wissen, dass sie bestimmte Dinge einfach umsetzen müssen, weil das zur Arbeit dazugehört. Sie werden »*dafür ja auch bezahlt*«, wie IFK20 ganz unpräntiös sagt. Das zeugt von Pragmatismus. Was es damit auf sich hat, wird im nächsten Unterkapitel thematisiert.

4.3. Pragmatismus

Neben der positiven Grundhaltung ist Pragmatismus ein Aspekt, der seitens des Gros der Interviewten als bedeutsam eingeschätzt wird, um im Jobcenter kompetent agieren zu können. Was aber ist damit gemeint, wenn von »Pragmatismus« die Rede ist? Der Begriff hat laut Duden seinen Ursprung im griechischen pragmatikós, was übersetzt „tüchtig“ bedeutet. Pragmatismus meint, an der konkreten Sache oder Praxis orientiert zu sein. Es bedeutet, lösungsorientiert zu handeln. Der Pragmatiker handelt stets so, wie es ihm nützlich erscheint, um seine Ziele zu erreichen. Die Ziele stehen im Fokus, nicht die Ideologie oder Methodik, wie sie erreicht werden (sollen). Pragmatiker agieren nüchtern und lösungsorientiert. Das Gros der Interviewten berichtet von solch einem nüchternen Vorgehen. Bringt das was? Lohnt sich das? Dann mache ich es, wenn es im Einklang mit dem Gesetz ist und wenn der Aufwand sowie Ertrag im rechten Verhältnis stehen – so lässt sich die Grundüberzeugung auf den Punkt bringen. Man müsse, beschreibt IFK3, *»immer abwägen, und das auch ziemlich spontan dann«*, ob etwas passend sei. Professionell sein – das meine, so fasst es IFK1 zusammen, *»vom Ende her denken«* zu können. Es bedeutet, sich nicht sklavisch an Vorgaben zu halten, sondern *»zu checken«*, ob sie Sinn machen. IFK20 schildert, dass er *»auch gegen Vorgaben verstoße«*, wenn er zum Schluss komme, dass es zielführend sei, eine Sanktion zu unterlassen, die *»vorgegeben ist, wo ich aber ja gesehen habe, das führt zu nichts«*. Es sei geboten, manche Vorgaben weit auszulegen, um ein Gut zu erreichen, das bedeutsamer sei als die Frage, *»ob man alle Klicks richtig gemacht hat«*, wie IFK14 formuliert. Man müsse auch *»mal ein Auge zudrücken«* (IFK16). Das geschehe nicht nur, um Kunden einen Gefallen zu tun, sondern auch, so meint IFK5, *»weil du auch gucken musst, ob du dir die Arbeit antun willst. Das ist ja ein Rattenschwanz, die ganze Dokumentation«*. Gerade in Zeiten, in denen es enorm stressig sei, müsse man, so IFK5, *»priorisieren, ja, und dann das anders machen als wenn es ruhig ist«*. Es gäbe Ärgernisse, man akzeptiere diese aber, weil sie *»dazugehören«* zum »Job«, wie IFK17 meint. Überdies dürfe nicht vergessen werden, dass der Job *»auch viel Gutes hat«*, u. a. eine überdurchschnittliche Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, ein Einzelbüro, ein oftmals nettes Kollegium und eine angenehme Work-Life-Balance. Exemplarisch zeigt sich das in folgendem Zitat:

„Aber auch Tage, da denke ich: Oh man, so eine Kacke, auf gut Deutsch, wenn wieder irgendwelche Nerv-Kunden da waren. [...] Dokumentation doppelt und dreifach [...] Das ändert sich nicht, glaub ich nicht. [...] Aber ich habe auch schöne Sachen und insgesamt, es ist schon ein guter Job, ganz klar.“ (IFK22)

Darauf, dass Pragmatismus im Jobcenter nötig sei, geht auch IFK13 ein. Sie erklärt das im Hinblick auf den Umgang mit Weisungen. Diese seien, so IFK13, keineswegs starr und wenig Spielraum zulassend. *»Alles, wo nicht ist steht, ist eigentlich verhandelbar«*. Wenn man es begründe, könne man *»alles fördern eigentlich, im Rahmen des rechtlich Machbaren«*, erklärt IFK13. Das Gesetz und die Weisungen legten einem keinesfalls ein so starres Korsett an, wie es manchmal dargestellt werde. Viele Kollegen würden das aber nicht erfassen, weil sie keine juristische Ausbildung hätten. IFK13 betont, dass Weisungen idealisierte Soll-Vorstellungen seien, die das Handeln leiten und Orientierung stiften sollen, sich aber kaum je zu 100 % so umsetzen ließen, wie es in der Weisung spezifiziert ist. Denn keine Weisung könne jedem Einzelfall gerecht werden:

„Ich habe super engagierte Kollegen, aber die haben im Studium nie was mit Recht zu tun gehabt, wenn sie Pädagogik oder Betriebswirtschaft studiert haben [...]. Weisungen sind Weisungen. Die sind nicht in Stein gemeißelt, das sieht man ja auch, wie oft die sich ändern. [...] Recht muss ausgelegt werden, ganz praktisch.“ (IFK13)

Darauf, dass ein pragmatischer Umgang mit Weisungen geboten ist, verweist auch IFK23. Seine Überzeugung ist, dass es geboten sei, anders zu reden als zu handeln. Der Arbeitsvermittler erklärt, dass es in seinem Jobcenter eine Prüfung durch die interne Revision gegeben habe. Dabei sei herausgekommen, dass viele Kundenprofile unplausibel seien. Daher seien seine Kollegen und er seitens der Geschäftsführung aufgefordert worden, alle Profile durchzugehen, Unplausibilitäten zu korrigieren und Nachweise für Einschränkungen der Kunden einzufordern, die in den Profilen behauptet werden. IFK23 erklärt, dass besagte Unplausibilitäten nicht nur die Schuld der Integrationsfachkräfte sei. Es läge oft auch an den Kunden selbst, die widersprüchliche Angaben machten und geforderte Nachweise nicht einreichten. Bezug nehmend auf Vermittlungsvorschläge, die auszugeben von seinem Teamleiter gefordert wurde, erklärt IFK23, dass er solche Vorschläge hin und wieder zwar ausdrücke, aber dann gar nicht wegschicke. Er drucke sie nur, um der Vorgabe Genüge zu tun, sie formal ausgegeben zu haben. Er wisse bei einigen seiner Kunden, dass diese nicht arbeiten könnten, auch wenn ein ärztliches Gutachten etwas anderes aussage. Offiziell muss sich IFK23 an das halten, was im Gutachten vermerkt ist. Wenn darin nicht ausgeschlossen sei, dass ein Kunde als Kassierer arbeiten könne, der Kunde aber betone, dass das lange Sitzen Rückenschmerzen verursache, wofür er kein arbeitsmedizinisches Gutachten habe, seien ihm, so IFK23, die Hände gebunden. Er müsse den Kunden dann mit dessen Zielberuf (Kassierer/Verkäufer) führen, könne ihn in diesen Beruf aber nicht vermitteln. Dem Kunden keine Vermittlungsvorschläge im Zielberuf zukommen zu lassen, sei offiziell keine Option, denn das würde als mangelnde Aktivierung moniert. Wenn er dem Kunden aber Vermittlungsvorschläge zusende, beschwere dieser sich, dass IFK23 doch wisse, dass er diese Arbeiten nicht ausüben könne. IFK23 hat daher zwei Erwartungen gerecht zu werden: Den Erwartungen der Vorgesetzten (VV zusenden, wenn die mit dem Zielberuf übereinstimmen) und den Erwartungen seines Kunden (nur sehr spezifische VVs zusenden, die den nicht offiziell bestätigten Einschränkungen des Kunden gerecht werden). IFK23 geht folgendermaßen damit um:

„Naja, ausdrucken und [IFK23 macht eine Handbewegung und zeigt auf den Papierkorb neben seinem Schreibtisch]. [...] Das kommt davon, wenn Leute sich was ausdenken, die gar nicht überblicken, welche Folgewirkungen ihre Vorgaben haben [...]. Die Statistik stimmt und ich muss mich nicht rumärgern mit Kunden [...]“ (IFK23)

Von einem ähnlichen Vorgehen, indes bezogen auf den Umgang mit statistischen Daten, berichtet IFK8. Er spricht über eine Aktion im Jahr 2017, bei der seinen Kollegen und ihm aufgetragen worden sei, in allen Kundenprofilen den Migrationsstatus zu erfassen. Das sei eine Vorgabe der BA, die statistischen Zwecken diene. IFK8 ärgert sich darüber, stundenlang am PC Klicks setzen zu müssen und betont, dass das doppelt sinnlos sei. Zum einen, weil es hinsichtlich der Integration in Arbeit keine Relevanz habe, ob ein Kunde mit oder ohne Migrationshintergrund geführt werde. Zum anderen, weil die Angabe des Migrationshintergrundes ohnehin freiwillig sei und somit keine verlässliche Datenbasis geschaffen werde. Es gehe, so IFK8, »wieder nur um Statistik«. Diese bestimme zum großen Teil den Alltag. Das nerve ihn. Er sei unzufrieden, habe

sich aber damit arrangiert. Sein Pragmatismus sieht so aus, dass er bei jenen Kunden, die keine Rückmeldung geben, einfach »irgendetwas« eintrage. Das dies das Streben nach hoher Datenqualität ad absurdum führt, ist evident. Es sei, so ist IFK8 überzeugt, eine Konsequenz dessen, dass er und seine Kollegen solche Datenerhebungen neben der eigentlich »relevanten Arbeit«, der Beratung, erledigen müssten und immer mehr aufgehalst bekämen. Die Hervorhebung der Beratung als relevant zeugt davon, dass IFK8 die Arbeit an der Datenqualität als weniger relevant erachtet. Die »Häkchen«, die er »in VerBIS setzen muss«, seien für die Arbeit »eigentlich ohne Bedeutung«. Es seien allein »statistische Bezugsgrößen«:

„Also bei 300 Kunden dann anrufen oder anschreiben dauert ewig. Dann trägt man irgendwas ein. Das dient nur der Statistik. Hauptsache, es steht was da. [...] Wir sollen Nachweise fordern, für alles. Kann ich verstehen, aber dann kann ich eigentlich nichts manchen, solange der Nachweis nicht da ist, bei Einschränkungen zum Beispiel, das darf nur berücksichtigt werden, wenn es ein Gutachten gibt. Aber du kannst nicht immer ein Gutachten bekommen. Da muss ich glauben, was der Kunde sagt, erst mal.“ (IFK8)

Die Bedeutung von Pragmatismus im Jobcenter wird auch anhand der folgenden Darlegung von IFK7 deutlich. Diese ist für die Beratung geflüchteter Menschen zuständig und schildert, dass sie schon deshalb pragmatisch vorgehen müsse, weil es in ihrem Jobcenter noch kaum Erfahrung in der Beratung von Flüchtlingen gegeben habe, als sie dafür zuständig wurde. Als 2015/2016 immer mehr Menschen aus Syrien ALG-II-Anträge stellten, wurde sie speziell für die Flüchtlingsberatung eingestellt. Sie habe sich dann vieles selbst beibringen müssen und nicht auf die Erfahrungen von Kollegen zurückgreifen können. Die Beratung geflüchteter Menschen sei, so IFK7, nicht nur aufgrund der sprachlichen und teils kulturellen Barriere herausfordernd, sondern auch, weil die Weisungslage deren besondere Situation mitunter unberücksichtigt lasse. Die pragmatische Haltung von IFK7 sah zunächst so aus, dass sie sich viel Zeit genommen habe und Netzwerkarbeit für die Kunden betrieben habe. Sie habe sich diverser Aufgaben angenommen, die eigentlich nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fallen, um unkompliziert Hilfe leisten zu können. IFK7 ist ein Stück weit aus ihrer Rolle herausgetreten, denn ihre Aufgabe ist primär die Vermittlung in Arbeit. Es ließe sich aber auch sagen: IFK7 hat den Ausdruck Integrationsfachkraft gesamtgesellschaftlich betrachtet – und nicht nur fokussiert auf den Arbeitsmarkt. Sie habe es, so meint sie, auch als ihre Pflicht gesehen, den Menschen zu helfen, ganz gleich, ob das nun in der Stellenbeschreibung gestanden habe oder nicht. Das sei »ihr egal« gewesen, denn es »war einfach nötig«. So habe sie auch schon mal mit Vermietern telefoniert oder bei der Krankenkasse sowie im Kindergarten angerufen für ihre Kunden, wenn die im Büro saßen. Sogar mit einer Klassenlehrerin habe sie einmal Kontakt gehabt, als ein Kunde mit einem Brief von der Schule zu ihr kam, da sein Sohn in der Schule in einen Streit geriet und eine Klassenkonferenz anberaumt werden sollte. Das alles seien nicht ihre Aufgaben, aber die Kunden hätten sich »nicht anders zu helfen gewusst«. Sie kannten nur IFK7. Sie war in Verwaltungsangelegenheiten die einzige verfügbare Ressource für viele ihrer Kunden. Die Flüchtlingsberaterin beschreibt es so:

„Normal redest du, machst das Profiling, die Eingliederungsvereinbarung. Das geht aber bei meinen Kunden so nicht, weil die nicht deutsch sprechen. Und es fehlen Dokumente und sie haben Probleme mit GEZ, Stromvertrag, Vermieter-Sachen und Schreiben von der Krankenkasse, was sie nicht verstehen. [...] Und das kostet Zeit, das zu erklären.“

[...] Ja, also oft ist ein Bekannter mit bei, oder der Sohn oder die Tochter, die schon ganz gut Deutsch können, aber oft auch nicht. [...] Oder den Status, wenn der nicht aktuell war, was machen wir [...]. Aber wenn man kein Deutsch kann und nicht mal die Buchstaben lesen, ja, da ist nicht viel, was dann alleine geht. Das kostet ganz viel Zeit. [...] Ich habe das dann gemacht mit ihnen. [...] Das war einfach nötig.“ (IFK7)

IFK7 handelt zunächst eher wie eine Sozialarbeiterin. Das erscheint ihr pragmatisch-lösungsorientiert. Sie hat das langfristige Ziel, die Integration in Arbeit, keineswegs aus den Augen verloren. Ihr war nur eben klar, dass erst einmal diverse Zwischenziele erreicht werden müssen, um später dann eine Arbeitsaufnahme realisieren zu können. Das Erlernen der deutschen Sprache, die Klärung von Problemen mit der Wohnung, die Anmeldung von Kindern im Kindergarten usw. zählen dazu. IFK7 nahm sich diverser Dinge an, die nicht unmittelbar in einem Arbeitsmarkt-Zusammenhang stehen, die in Bezug auf die Chance, Arbeit aufnehmen zu können, aber relevant sind. Es ließe sich sagen, dass IFK7 einen ganzheitlichen Blick an den Tag legte und ihre Berufsbezeichnung „Integrationsfachkraft“ weiter auslegte als nur mit Blick auf die Integration in Erwerbsarbeit. Die junge Frau wollte ihren Kunden eine Integration in die Gesellschaft ermöglichen. Problematisch sei das für sie nach einiger Zeit allerdings geworden, da die Kunden mit immer neuen Anliegen zu ihr gekommen seien. Das sei nach gut einem Jahr »zu viel geworden«. Das habe Probleme verursacht, weil manche Kunden es nicht verstanden hätten, dass sie sich plötzlich diverser Anliegen nicht mehr annahm, die sie vorher bearbeitet hatte:

„Es ging aber nicht mehr. [...] Das habe ich auch Herrn [BL] gesagt. Und er hat eine Stelle beantragt, dass eine zweite Kraft kommt, aber die gibt es bis heute nicht. [...] Ich habe denen Adressen mitgegeben, und nur noch gesagt: Gehen Sie da hin.“ (IFK7)

Von hohem Pragmatismus zeugen auch die Schilderungen von IFK16. Er berichtet von einem Disput, den er mit seiner Teamleiterin aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen darüber hatte, welche Strategie im Umgang mit einem Kunden angebracht sei, der mehrere Beschwerdebriefe geschickt hatte. Es hätte, so erklärt IFK16, bereits zwei Gespräche mit dem Kunden, seiner Teamleiterin und ihm gegeben. Als der Konflikt mit dem Kunden sich »aufgeschaukelt« hatte und »zu eskalieren« drohte, hätte die Teamleiterin gewollt, dass der Kunde engmaschiger eingeladen werde und »mehr Druck bekommt«. Er selbst habe das aber als kontraproduktiv gesehen, meint IFK16. Der Arbeitsvermittler erklärt, dass der Kunde sich zwar »im Ton vergriffen hat«, dass zumindest seine letzte Beschwerde aber »nicht völlig substanzlos« gewesen sei, da auch er der Meinung sei, dass eine Kollegin in der Leistungsabteilung in seinem Fall »nicht gerade serviceorientiert« entschieden habe. Konkurrent sei es sein Ziel gewesen, so IFK16, »das auch aufzulösen und nicht voll zu eskalieren«. Er hätte Vertrauen zurückgewinnen wollen durch freiwillige Gespräche mit dem Kunden und durch weniger Druck. Die Teamleitung hätte für das Gegenteil plädiert. Was also sollte IFK16 tun, der zwar von der Richtigkeit seiner Deeskalationsstrategie überzeugt war, aber seine Teamleitung nicht gegen sich aufbringen wollte. Sein Vorgehen ist pragmatisch derart, dass er ein Als-Ob-Handeln an den Tag legte, das er wie folgt beschreibt:

„Habe ich ihr halt so gesagt, wie sie es hören wollte. [...] Ich sag mal so: Ob du es dann so machst, wirklich machst, wer will das nachprüfen? [...] Solange du sagst: Jaja, alles gut, habe ihm Druck gemacht, ist alles okay.“ (IFK16)

Von der pragmatischen Warte aus betrachtet, ließe sich die These aufstellen, dass Integrationsfachkräfte, die immer so handeln, wie es die Vorgaben vorschreiben, nicht kompetent agieren. Das situative Unterlaufen von Regeln kann sogar die Voraussetzung für gute Dienstleistungsqualität sein. Eine unreflektierte Befolgung von Vorgaben wäre Dienst nach Vorschrift – und den ist die Leitung des Jobcenters zu vermeiden bestrebt. Die Krux ist nur, dass derjenige, der den normativen Charakter von Weisungen »nicht so wirklich« anerkennt und ständig sein »eigene Ding« macht, wie es IFK14 ausdrückt, genauso wenig kompetent ist wie der, der alle Regeln immer befolgt. Was es braucht, um kompetent zu sein, ist gelebter Pragmatismus, der sich u. a. zeigt in der lockeren Akzeptanz und Auslegung von Regeln, die eine Richtung weisen, aber kein Handeln determinieren. Von pragmatischem Können zeugt es, die Vorgaben zwar zu kennen, aber nicht immer vollumfänglich nach ihnen zu handeln. Integrationsfachkräfte agieren weisungsgebunden, lassen sich aber nicht in ein durch Weisungen determinierten Korsett zwingen. Ihr Handlungsrahmen gleicht eher dem Spandex-Hemd statt dem Korsett. Es ist, so schreiben Jaehring & Weinbach (2015, S. 3 f.) ein Changieren „zwischen Kunst und Kennziffer“.

Die Integrationsfachkräfte erleben eine „Verschärfung der paradoxen Gleichzeitigkeit eingeschränkter und erweiterter Ermessensspielräume“. Die ihnen einerseits durch die BeKo eröffnete, „fachlich ausbuchstabierte Kundenorientierung [wird] vielfach als Gegensatz zu bisher häufig primär ‚quotenorientierten‘ Anforderungen an ihre Vermittlungsarbeit“ erlebt. Konkurrent wissen die Integrationsfachkräfte „oft nicht, wie sie die strikten Zielvorgaben mit der Aufforderung nach mehr Kooperation mit den Leistungsberechtigten vereinbaren sollen.“ Eine Strategie, mit diesem Nicht-Wissen umzugehen, ist pragmatisches Als-Ob-Handeln. Weitere Darlegungen bzgl. Pragmatismus finden sich in den Schilderungen von IFK21, die ebenfalls als Flüchtlingsberaterin arbeitet. Sie erklärt, einem Kunden ein mehrwöchiges Praktikum ermöglicht zu haben, aber dabei auch »etwas Bauchschmerzen« gehabt zu haben, da es im Baubereich »viel Schwarzarbeit« gäbe und manche Firmen Arbeitslose »ausnutzen«, um an Umsonst-Arbeiter zu kommen. Da es für solche aber keiner Qualifikation bedürfe, brauche es kein mehrwöchiges Praktikum, um die Kompetenz eines Arbeitslosen zu überprüfen. Das seien, so IFK21, oft »nur Ausreden, damit das Jobcenter schön den Arbeitseinsatz bezahlt«. Um diesem Ausnutzen vorzubeugen, genehmige IFK21 üblicherweise nur ein einwöchiges Praktikum auf Baustellen. Im Falle ihres Kunden habe sie sich allerdings auf ein sechswöchiges Praktikum eingelassen, zumal der Kunde bereits in seinem Heimatland im Bauwesen tätig gewesen sei und der Arbeitgeber seriös gewirkt habe. Dieser habe versichert, dass es sich um schwierige Maurerarbeiten handele, bei denen es länger dauere, sich ein Bild von den Fähigkeiten des Kunden zu machen.² Das habe den Arbeitgeber wie auch den Erwerbslosen erfreut, der nach dem Praktikum tatsächlich übernommen wurde. Von ihrer Teamleiterin wurde IFK21 allerdings, so schildert sie, für die Bewilligung des langen Praktikums gerügt. IFK21 zeigte sich pragmatisch, indem sie – im Wissen darum, dass das der Teamleitung nicht gefallen würde – gegen die Regel verstieß, nur eine Woche Praktikum auf dem Bau zu genehmigen. Es erschien ihr im speziellen Fall sinnvoll, das zu tun:

„Ich hatte einen aus Syrien, Mitte 30, der kam mit einem Arbeitgeber, er wollte eine MAG, Bauarbeiten [...]. Schon komisch, so schnell, und es gibt auch viel Schwarzarbeit

² Gesetzlich gestattet sind Praktika von maximal 12 Wochen Dauer in Vollzeit bei ALG-II-Beziehenden, deren berufliche Eingliederung besonders erschwert ist (§ 16 SGB II i. V. m. § 45 Abs. 8 SGB III).

da, auch Firmen, die Arbeitslose ausnutzen und denen Hoffnung machen, dass sie einen Job erhalten. [...] Der Arbeitgeber hat das erklärt, was er machen soll, warum das mehrere Wochen braucht. [...] Ein Kollege vom AGS meinte, das ist ein seriöser Arbeitgeber, dann habe ich gesagt, okay, 6 Wochen, wo er sogar 8 Wochen wollte, aber das war absolut nicht drin. [...] Sie [Teamleiterin] war nicht so glücklich [...]. Aber gut, wurde von ihr akzeptiert und er [Kunde] wurde auch übernommen [...]. Das lief gut.“ (IFK21)

Ein weiterer Punkt, der im Kontext der Notwendigkeit des Zeigens von Pragmatismus beleuchtet werden kann, ist die widersprüchliche Erwartungshaltung von Vorgesetzten. Es komme häufig vor, moniert IFK2, dass man »nicht weiß, was jetzt erwartet wird«. IFK4 erklärt, dass es vielfach passieren, dass sie eine Anweisung erhalte, aber auch eine andere, »wo es dann wieder heißt, dass das doch nicht gilt«. Es sei, so IFK17, »nie, dass es einfach mal klar ist«. Es »ändert sich ständig«, meint auch IFK6. Dieses »es« ist die Erwartungshaltung. Auch IFK16 hebt hervor, dass einfach nicht klar sei, was die Führungsriege will. Soll der Fokus auf Kundenzufriedenheit gelegt werden? Auf nachhaltige Integration oder auf schnelle Integration, was meist über Zeitarbeit gelänge, aber nicht nachhaltig sei. Soll auf Aktivierung gesetzt werden, oder auf echte Qualifizierung? Das werde widersprüchlich kommuniziert. Es bleibe bei Fragen, was im Fokus stehe, meist bei einem wenig konkreten »alles ist wichtig«, was aber nicht widerspruchsfrei umgesetzt werden könne. Pragmatismus helfe, so der Tenor, damit umzugehen:

„Das ist, dass einige hier die eigenen Regeln, die sie selbst aufgestellt haben, missachten. [...] Ja, bei AVGS oder FbW als Beispiel, das soll ja nur gewährt werden, wenn es nötig und sinnvoll ist, und wirtschaftlich. [...] Aber das ist total realitätsfern. [...] Eben drum, wir bekommen ja auch die Order dann: Gebt mal mehr Bildungsgutscheine raus, hier [Träger] braucht zwei Umschulungskandidaten, weil er vor der Insolvenz steht. Und dann suchen wir Leute, wo es eigentlich vorher nicht gepasst hat.“ (IFK16)

Die Darlegungen zeigen, dass gut mit Kunden gearbeitet werden kann, wenn man mit einer positiven Grundhaltung an die Arbeit herangeht, ambiguitätstolerant ist und pragmatisch mit Widersprüchen umgeht. Durch Pragmatismus schaffen die Integrationsfachkräfte es oftmals, zu einem für sie, für ihre Kunden und für ihre Führungskräfte zufriedenstellenden Ergebnis zu kommen, auch wenn die Wünsche der genannten Gruppen verschieden ausfallen. Es bleibt, auch davon zeugen die Darlegungen, nicht aus, dass Kunden trotz des pragmatischen Agierens nicht immer zufrieden sind mit den Handlungen der Arbeitsvermittler. Das akzeptieren diese als ein Faktum, an dem man nichts ändern könne. Es lohne sich nicht, so der Tenor, sich über Kundenbeschwerden aufzuregen, denn bei diesen sei in aller Regel das Jobcenter der angeklagte Akteur, nicht man selbst, der nur als institutioneller Stellvertreter fungiere. Genauso wenig lohne es sich, sich aufgrund vermeintlich unsinniger Vorgaben zu echauffieren. Wofür seine Energie darauf verschwenden, wenn das nicht geändert werden kann? – So die Haltung des Gros der Gesprächspartner. Mit realitätsflüchtigen Fantasien, was anders sein müsste, halten sich die Integrationsfachkräfte nicht auf. Sie fokussieren, was »ist« und nehmen sich dem so an, wie es probat erscheint. Sie tun das in der Regel ganz nüchtern und unaufgeregt. Pragmatisch eben.

4.4. Artikulationsfähigkeit

Wenn Menschen in der gleichen Sprache miteinander kommunizieren, haben sie ein weitgehend deckungsgleiches Verständnis dessen, was Worte bedeuten sollen. Wäre dem nicht so, könnten sie kaum miteinander reden. Das Verständnis eines Wortes durch mehrere Personen ist aber kaum je völlig deckungsgleich. Gerade im Jobcenter gibt es Unterschiede zwischen den Wort-Verständnissen vieler Kunden und denen der Integrationsfachkräfte. Das Verständnis von Worten wie »anbieten«, »einladen« oder »vorschlagen« sowie von »können«, »sollen« und »müssen« variiert. Das führt oft zu Fehlkommunikation. Kurt Tucholsky meinte, dass derjenige, der auf andere Leute wirken wolle, in deren Sprache mit ihnen reden müsse. Dass dies im Jobcenter nicht immer geschieht, heben diverse Interviewte hervor, indem sie auf die technokratische Sprache rekurren, die den Jobcenter-Schreibern zu eigen ist. Deutlich machen die Fachkräfte aber auch, bemüht zu sein, Fehlkommunikation zu vermeiden. Eine Kompetenz, derer es dafür bedarf, ist Artikulationsfähigkeit. Folgt man dem Duden, bedeutet artikulieren, Silben, Wörter und Sätze in phonetisch gegliederter Form auszusprechen und sich angemessenen auszudrücken. Artikulationsfähigkeit ist kein häufig gebrauchter Ausdruck. Verben/Flexionen wie »artikuliert« tauchen nur in 2 Interviews auf. Dennoch ist Artikulationsfähigkeit zentral. Die Interviewpartner benennen es nur anders, nämlich »präzise sein« (IFK12), »klar machen« (IFK3), »verdeutlichen« (IFK9), »verklückern« (IFK23), »langsam sprechen« (IFK13) oder »so beschreiben, dass er es kapiert« (IFK17). Die Wichtigkeit der Artikulationsfähigkeit zeigt sich beispielhaft in folgenden Exzerpten:

„Ankommen muss es natürlich, das ist das Erste, aber es muss auch vollständig sein, mit Rechtsfolgenbelehrung. [...] Das muss ja beides stimmen.“ (IFK1)

„Das ist nicht immer so leicht, gerade die rechtlichen Dinge. [...] Keine Schachtelsätze und Fremdworte. Und ich lasse sie das wiederholen, dass ich weiß: Hat er geschnallt, oder sie.“ (IFK20)

„Wenn ich will, dass er die Maßnahme macht, ich muss ihm das so erklären, dass er versteht: Da ist nichts mit ‚kann ich mir aussuchen, vielleicht oder so. Nein. Das ist Pflicht.‘ [...] Ich schreibe in Ich-Form auch in der Eingliederungsvereinbarung. Ich geh da hin, ich schreibe die Bewerbung, ich gebe die da ab, ich melde mich. Wirklich so klar.“ (IFK11)

„Ich bin vom Studium und von meinen vorherigen Arbeiten gewohnt, anders zu sprechen. Das musste ich schon umstellen. [...] [lacht] Ja, das merkt man selbst gar nicht so, glaube ich, aber er [Bekannter] meinte: Du redest ganz anders jetzt.“ (IFK29)

„Ich versuche, dass ich überlege: Wie kann ich das vielleicht besser sagen. [...] Ja. Andere Worte, kürzere Sätze, gerade auch beim Schreiben.“ (IFK16)

16 Interviewte gehen mindestens einmal im Gespräch darauf ein, dass die Interaktion mit manchen Kunden in Folge unzulänglicher Beherrschung der deutschen Sprache herausfordernd sei. Dass dem so ist, verwundert insofern kaum, als Zahlen der BA aus Juni 2019 ausweisen, dass für etwa 37,5 % der Arbeitslosengeld-II- Beziehenden ein Migrationshintergrund erfasst wurde. Ca. 2 Millionen Ausländer beziehen derzeit (2019) Arbeitslosengeld II. Zahlen des Statistischen Bundesamtes zeigen zudem, dass in Deutschland etwa 20,8 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund leben, was etwa 25 % der Gesamtbevölkerung entspricht. Die Zahlen verdeutlichen, dass Deutschland diverser wird. Das bringt viele Vorteile mit sich, aber eben auch manche Herausforderungen. Die Gefahr von Fehlkommunikation ist eine dieser Herausforderungen. Auf eine besondere Konstellation im Jobcenter, die verstärkt seit 2015 auftritt, da seither zahlreiche Menschen aus Bürgerkriegsgebieten nach Deutschland geflohen sind, macht IFK7 deutlich:

„Ich habe auch nicht alles verstanden im Bescheid, als ich Arbeitslosengeld bekommen habe. Wenn man nur wenig Deutsch kann, ist das unmöglich. [...] Es sind ja vor allem Frauen, was das nochmal schwer macht, weil sie kaum raus kommen. [...] Ja, da müssen wir was machen, das ist auch eine doppelte Benachteiligung [...].“ (IFK7)

Auf Herausforderungen, die sich aus der mangelnden Beherrschung der deutschen Sprache ergeben, geht auch IFK21 ein. Sie erzählt, dass insbesondere jene Ausländer, die seit 2015 im Rahmen der Flüchtlingsbewegung nach Deutschland gekommen seien, häufig eher schlecht deutsch sprächen. Das treffe aber längst nicht auf alle zu. Die Integrationsfachkraft berichtet von einem aus Syrien stammenden jungen Kunden, der erst seit 1 ½ Jahren in Deutschland sei. Sie habe, als dieser das erste Mal in ihrem Büro erschien, langsam gesprochen und ihre Worte bewusst klar sowie laut ausgesprochen. Der Mann habe ihr dann in relativ gutem Deutsch zu verstehen gegeben, dass sie nicht mit ihm sprechen müsse, als wäre er »behindert«. Der Kunde habe ihr Bemühen um Einfachheit als überzogen, ja als diskriminierend, empfunden. IFK21 meint selbstkritisch, dass sie zu pauschal vorgegangen sei und angefangen habe, mit jedem ausländischen Kunden in einfachstem Deutsch zu reden. Dabei habe sie nicht hinreichend darauf geachtet, eine an die jeweilige Person angepasste Sprache an den Tag zu legen:

„Erstmal: Sehr langsam gesprochen, das erklärt, wer ich bin, was ich mache. [...] Ja, sehr schlicht. [...] Er hat dann gesagt: Ich bin nicht behindert. [...] Fand ich erst mal, naja, irgendwie unhöflich. Auch ungewöhnlich, die meisten aus dem Kulturkreis sind ja nicht so direkt. [...] Ich glaube, er war sauer, weil er sich in eine Ecke gestellt gesehen hat. [...] Er war Arzt, noch kein fertiger, er wollte das hier weiter machen, hat in Syrien 5 Jahre Medizin studiert. [...] Ich lasse alle [die Kunden] am Anfang erstmal mehr reden, frage mehr, dass ich mir ein Bild machen kann: Wie gut spricht der?“ (IFK21)

Dass das Bemühen um Einfachheit in der Artikulation eine Schattenseite haben kann, wird allerdings an Schilderungen von IFK4 deutlich. Diese ist Mutter eines 5-jährigen Sohnes. Sie antwortet auf die Frage, wie sie mit Kunden rede, die kaum Deutsch verstehen:

„Je nachdem. Einfach, wo ich auch schaue, einfache Worte wählen, das so zu sagen, wie ich es meinem Sohn zum Beispiel sagen würde.“ (IFK4)

Ähnliche Aussagen tätigen noch 2 weitere Interviewte, die ebenfalls eigene Kinder haben. Die Kollegin von IFK3, IFK4, gibt indes zu bedenken, dass es immer ein Drahtseilakt sei, sich einerseits zu bemühen, verstanden zu werden, dass man durch ein zu einfaches Reden aber auch Gefahr laufe, Kunden zu infantilisieren, wenn man mit diesen wie mit einem Kind spräche. IFK3 macht damit auf genau jenes Phänomen deutlich, von dem auch IFK21 berichtet hat: Dass Kunden sich herabgewürdigt, nicht als autonome Erwachsene, betrachtet sehen können, wenn man in allzu einfacher Sprache mit ihnen kommuniziert. Man muss im Jobcenter stets das richtige Maß finden. Ein und derselbe Sachverhalt muss bisweilen unterschiedlich kommuniziert werden, da die sprachlichen und kognitiven Fähigkeiten der Kunden unterschiedlich sind. Von einer Möglichkeit, gut damit umzugehen und sicherzustellen, dass Kunden sie verstehen, berichtet die Sozialpädagogin IFK27, die Ende 20 ist und zum Zeitpunkt des Interviews seit 3 Jahren im Jobcenter arbeitet. Sie schildert, dass sie immer dann, wenn sie sich nicht sicher sei, ob Kunden sie verstanden hätten, die Kunden darum bitte, ihr in eigenen Worten zu sagen, was gerade besprochen wurde. Damit habe sie gute Erfahrungen gemacht. Zum einen werde so sichergestellt, dass Kunde und Integrationsfachkraft nicht aneinander vorbeireden. Zum anderen werde so verunmöglicht, dass Kunden sich mit Verständnisproblemen herausreden könnten:

„Vom Promovierten bis zum Analphabeten. [...] Oder auch, dass ich denke, dass jemand das verstanden hat, was nicht so ist. Das sind auch nicht nur Ausländer, das habe ich auch bei Deutschen, wobei da auch die Frage ist: Hat er oder sie was wirklich nicht verstanden, oder wollte sie das nicht verstehen. Manchmal ist das auch nur eine Ausrede. [...] Ich frage immer nochmal: ‚Haben Sie das verstanden?‘ Sagen Sie mir das bitte nochmal‘, weil, ein ‚Ja‘ heißt nicht, dass das wirklich stimmt.“ (IFK27)

Ohne Artikulationsfähigkeit ist sprachliche Präzision zu leisten nicht möglich. Eine präzise Artikulation von Erwartungen ist auch deshalb vonnöten, weil es Vertrauen zerstört, wenn Erwartungen nicht eingelöst werden. „Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt“, meinte der einst Franz Kafka. Weniger literarisch, aber dem gleichen Tenor folgend, betont das auch IFK1. Er schildert, dass dem Jobcenter gerade in der Arbeit mit geflüchteten Menschen eine besondere Bedeutung zukäme, weil Integrationsfachkräfte auch Repräsentanten des Staates seien. Durch sie werde den Neuzugewanderten ein Bild dessen vermittelt, wie öffentliche Verwaltungen in Deutschland funktionieren. Ihm als Vertreter des Staates sei es wichtig, ein positives Bild staatlichen Handelns zu vermitteln. Gerade jene Kunden, die aus wenig demokratischen Staaten kämen, würden im Jobcenter merken, dass der deutsche Staat anders, nämlich freundlich bürgernah, mit Menschen umzugehen bestrebt sei. Das seien viele Kunden, so vermutet IFK1, aus ihren Heimatländern nicht gewohnt:

„Neben der Ausländerbehörde sind wir die erste Behörde, die sie kennenlernen. Und da haben wir schon große Verantwortung. [...] Wir haben auch eine repräsentative Funktion. Gerade für Flüchtlinge [...]. Das sind Regime, da haben sie Angst vorm Staat. Und wir zeigen: Hier brauchen sie keine Angst haben. [...] Die Schreiben sind immer noch in Juristen-Deutsch, das kriegt man nicht ganz raus, das muss ja rechtlich stimmen. Aber, ich arbeite seit bald 30 Jahren in der öffentlichen Verwaltung, das ist viel bürgerlicher geworden [...].“ (IFK1)

IFK1 macht deutlich, dass der Eindruck, den geflüchtete Menschen im Jobcenter von der hiesigen Verwaltung gewannen, einen Beitrag dazu leisten könne, dass sie sich schneller einleben. Dies nicht nur durch das Erbringen von Geldleistungen und das Ermöglichen von Sprachkursen, sondern auch dadurch, dass den Kunden im Jobcenter durch Integrationsfachkräfte unmittelbar vorgelebt werde, was Rechtsstaatlichkeit und funktionale Bürokratie bedeuteten. Wie Deutschland ist, zeige sich, so IFK1, (auch) im Jobcenter. Gerade deshalb sei es wichtig, dass dort einfach, freundlich, unkompliziert und serviceorientiert mit Menschen kommuniziert werde. Artikulationsfähigkeit ist diesbezüglich bedeutsam. Das indizieren auch die Darlegungen von IFK6. Die 31-Jährige geht im Gespräch ausführlich auf die geringe Formalqualifikation des Gros ihrer Kundschaft ein. Die Betriebswirtin mit 3 Jahren Erfahrung als Arbeitsvermittlerin verknüpft ihre Darlegung mit einer Kritik an manchen Kunden, denen sie mangelnden Integrationswillen unterstellt. Sie postuliert, dass gut 20 % ihrer Kunden kaum deutsch sprächen und dass ein Drittel nur rudimentär lesen und schreiben könnten. Darauf rekurriert IFK6 bei ihren Darlegungen dessen, dass die Kommunikation teils herausfordernd sei:

„Wie wir jetzt reden ist ja anders als wie ich mit Kunden rede. [...] Viel direkter. ‘Sie gehen dahin, rufen da an, melden sich bis da und da wieder hier und so’. [...] Anweisung, ja. Und ich lass ihn das auch wiederholen, soll er sagen, dass ich merke: Hat er verstanden. [...] Wenn wer aus einem anderen Land kommt, erwarten wir ja zu Recht, dass er hier die Sprache lernt. Das ist das Mindeste. [lange Pause] Ich finde das auch falsch, hier noch zu ermöglichen, dass sie nicht lernen brauchen, weil wir Dolmetscher organisieren. [...] Und wenn sie mit dem Sohn oder der Tochter kommen, gerade mal 10 oder 12, die müssten in der Schule sein. Da werde ich sauer. [...] Die sind sie ja zu zweit meistens, viele verheiratet und meisten spricht der Mann schon ein paar Brocken, die Frauen fast nie. [...] Langsam, laut auch, und ich wiederhole viel. Und einfache Worte, aber manchmal sind die komplizierten Worte sogar einfacher. [...] Wenn sie Englisch können, eine Kundin hat das Wort Teilnahme nicht verstanden. Aber Partizipation hat sie verstanden, weil es auf Englisch auch so heißt.“ (IFK6)

Deutlich wird in den Schilderungen von IFK6, dass die Integrationsfachkraft mehrere Ebenen vermischt. Zum einen geht sie auf die personale Ebene ein, also darauf, was sie selbst tun kann. Das sind das An-den-Tag-Legen einer einfachen, präzisen Sprache, eine klare Intonation und Wiederholungen. Zum anderen kommt IFK6 vom Einzelfall abstrahierend auch auf die gesellschaftliche Ebene zu sprechen, indem sie von der ersten Person Singular (ich) zur ersten Person Plural (wir) wechselt. Sie sagt nicht, dass sie etwas erwarte. Sie sagt: Wenn wer aus einem anderen Land kommt, erwarten »wir« ja zu Recht, dass er hier die Sprache lernt. IFK6 sagt: »wir« haben ja Kurse, wir finanzieren das für fast alle. Es bleibt unbestimmt, wen IFK6 unter dem kollektiven »wir« subsumiert. Zu vermuten ist, das erschließt sich aus dem weiteren Gesprächskontext, dass sie die deutsche Mehrheitsgesellschaft meint. Diese dürfe, so IFK6, »ja zu Recht« erwarten, dass Ausländer die Sprache des sie aufnehmenden Landes lernen, zumal aus Steuermitteln sogar Geld dafür zur Verfügung gestellt werde. Dass IFK6 mit »wir« die Gesellschaft, oder zumindest das Kollektiv der Steuerzahler, meint, wird auch deutlich durch die Aussage, »wir finanzieren das für fast alle«. Davon abgesehen kommt IFK6 auch auf die Kunden-Ebene zu sprechen, zumal sie bei diesen auch eine Bringschuld sieht. Die Kunden erhielten Hilfe, sie seien aber auch eigenverantwortlich und müssten diese Hilfe aktiv in Anspruch nehmen. Interessant

ist in diesem Kontext die Mutmaßung von IFK6 bzgl. dessen, dass es mehr schade als nütze, auf Dolmetscher zurückzugreifen. Die Arbeitsvermittlerin ist überzeugt, dass der Mangel an Artikulationsfähigkeit ein Anreiz für Kunden sei, schneller Deutsch zu lernen, um am Arbeitsmarkt partizipieren und sich integrieren zu können. IFK6 meint, dass es der Integration förderlich sei, kaum Deutsch sprechenden Kunden bewusst einen Service, den das Jobcenter bietet, vorzuenthalten: Die Dolmetscher-Hotline. Sie ist überzeugt, dass das bewirke, dass die Kunden motivierter seien, zu lernen. Kurt Tucholskys Postulat, dass derjenige, der auf andere Leute wirken wolle, erst einmal in ihrer Sprache mit ihnen reden müsse, macht sich IFK6 nicht zu eigen.

Ein letztes Beispiel dafür, wie wichtig Artikulationsfähigkeit ist, findet sich in den Darlegungen von IFK5. Auch sie geht auf die hohe Bedeutsamkeit einer klaren, Missverständnissen vorbeugenden, wertschätzenden Form der Artikulation ein. IFK5 schildert, dass es gerade in der Interaktion mit »Problemkunden« bedeutsam sei, sich in Präzision zu üben. Auf die Frage, was ihr besonders viel Arbeit mache, antwortet IFK5, dass das Verfassen von Stellungnahmen im Rahmen des Kundenreaktionsmanagements dazu zähle. Üblich sei es, dass bei Beschwerden von Kunden zunächst das Gespräch gesucht werde. Wenn das nicht helfe, schalte sich die Teamleitung ein. Es gäbe aber in ihrem Jobcenter einige Kunden, die von einer Arbeitslosen-Initiative beraten würden, die im Jobcenter »berüchtigt« sei. Diese Initiative rate Kunden dazu, alles schriftlich zu erledigen, auf die Löschung der Telefonnummer- und E-Mail-Adressangabe im Jobcenter zu bestehen und in Beratungsgesprächen kaum je etwas zu sagen. Darüber ärgere sie sich, weil es keine gute Arbeitsbeziehung sei, wenn Kunden »mit so einer Einstellung, die Arbeitsvermittlerin ist böse« ins Jobcenter kämen. Gerade wenn man gereizt sei, weil Kunden einem unhaltbare Dinge unterstellten, sei es schwer, ruhig und sachlich zu bleiben. Auch schildert IFK5, dass Eingliederungsvereinbarungen von der Widerspruchsstelle des JC oft aufgehoben bzw. moniert würden, wenn Kunden dagegen in Widerspruch gingen. Die Schriftstücke würden von den Kollegen in der Widerspruchsabteilung oft als nicht rechtskonform kritisiert. Viele ihrer Kollegen hätten es nie gelernt, meint IFK5, in Verwaltungsakten jene Präzision walten zu lassen, die der Gesetzgeber verlangt:

„Die drehen dir jedes Wort um und behaupten was, was so nie gesagt wurde, wo ich echt nicht weiß: Ist das böser Wille, oder glauben die das echt? [...] Ich habe Schulungen dazu geleitet, was unbestimmte Rechtsbegriffe sind, was kann, soll und ist im Regelfall bedeuten, was der Regelfall ist, oder ein Klassiker ist auch ‚nachweisen‘. Was ist ein Nachweis? [...] Es gibt Spielraum, aber der ist nicht beliebig. [...] Die ganzen Unterbrechungen sind auch ein Problem. [...] Also normal ist: Der Kunde kommt, und beim Gespräch, oder danach, da sitzt er aber noch im Büro, machen wir die Eingliederungsvereinbarung. Das macht Druck, wenn du schreibst und er auf dich einredet, da kommen Fehler. [...] Rechtschreibfehler auch, ist auch peinlich.“ (IFK5)

Liest man einige der zahlreichen Artikel, die sich im Internet zur Arbeit im Jobcenter finden, wird deutlich, dass die dort tätigen Mitarbeiter häufig als Bürokraten wahrgenommen werden – und nicht so sehr als Kommunikatoren (siehe als Beispiele, in denen die Jobcenter-Bürokratie thematisiert wird, Roßbach 2019, Bemmer 2019, Burger 2018, Öchsner 2018, Klein 2016, Schmergal 2011 und Schuler 2009). Integrationsfachkräfte im Jobcenter sind aber beides: Bürokraten und Kommunikatoren. Gut zu verwalten funktioniert nicht ohne eine kundennahe Kommunikation.

Das jedenfalls ist die Überzeugung des Gros der Interviewten. Anschlussfähigkeit in der Kommunikation zu erzeugen, einen Rapport herzustellen und Verlässlichkeit auszustrahlen, gelingt Integrationsfachkräften, wenn sie artikulationsfähig sind. Es gelingt, wenn sie ihre Kunden aufklären und auf deren Wünsche eingehen, was nicht heißt, diese immer zu erfüllen. Wenn sie nicht erfüllt werden können, ist es aber geboten, das zu kommunizieren. Es ist geboten, die Gründe dafür sachlich zu schildern. Integrationsfachkräfte haben, so schreibt es das Gesetz vor, eine Aufklärungs-, Beratungs und Auskunftspflicht (§§ 13-15 SGB I). Wer artikulationsfähig ist, dem gelingt es, diesen Pflichten nachzukommen. Brodtkin (1997, S. 16, zit. nach Kolbe 2012, S. 200), die untersucht hat, wie Vermittlungsgespräche in amerikanischen Arbeitsvermittlungsbehörden ablaufen, zitiert eine Arbeitsvermittlerin mit dem Satz: „You’ve got to talk them into something.“ Das ist in deutschen Jobcentern nicht anders. Integrationsfachkräfte müssen ihre Kunden von Maßnahmen überzeugen und zu Bewerbungen bewegen. Sie müssen mal einen bürokratischen, mal einen verständnisvollen Ton anschlagen. Integrationsfachkräfte müssen motivieren, animieren, informieren, arrangieren, kontrollieren und strafen. Vor allem aber müssen sie erklären, was sie tun. Kunden gegenüber, aber auch gegenüber ihren Vorgesetzten und Kollegen. Artikulationsfähigkeit ist ein Schlüssel, um das zu leisten. Artikulieren zu können reicht aber natürlich nicht aus, um Menschen nachhaltig in Arbeit zu vermitteln. Damit das gelingt, braucht es auch Abstand. Was es damit auf sich hat, zeigt sich im nächsten Unterkapitel.

4.5. Abstand

Das Wort »Abstand« hat spätestens seit der Corona-Epidemie, die im Frühjahr 2020 über die Welt hereinbrach, eine ganz neue Bedeutung erfahren. Abstand zu halten war - und ist noch immer - plötzlich fast überall geboten: Beim Einkaufen, bei der Arbeit, in der Schule und in Behörden. Es ging und geht um den Schutz vor Erkrankung. Diese Intention des Haltens von Abstand zum Zweck des Schutzes der körperlichen Unversehrtheit ist allerdings nur sekundär gemeint, wenn in diesem Text darauf eingegangen wird, dass Abstand zu nehmen ein Kompetenzfaktor von Integrationsfachkräften ist. Marie von Ebner-Eschenbach sagte einmal, „das meiste haben wir gewöhnlich in der Zeit getan, in der wir meinen, nichts getan zu haben.“ Die Aussage verweist darauf, dass wir auch durch Nicht-Handeln wirksam sein können. Sie macht deutlich, dass wir selbst dann, wenn wir meinen, nicht aktiv etwas herbeigeführt zu haben, Einfluss nehmen. Die Schriftstellerin meint, dass es nützlich sein könne, Abstand zu nehmen vom Drang, immer agieren zu wollen. Zum einen, weil es zu einem „erschöpften Selbst“ führen kann, wie Alain Ehrenberg (2015) schreibt. Zum anderen, weil es nicht immer eines Handelns bedarf, um ein Ziel zu erreichen. Es lässt sich mitunter auch verwirklichen, indem man sich zurücknimmt, statt in Aktion zu sein. Abstand kann sich aber noch auf mehr beziehen. Abstand wovon? – So lässt sich fragen. Und zwischen wem? Bezieht sich Abstand nur auf Handeln? Oder auch auf Gedanken? Nur auf Menschen, oder auch auf Gegenstände? Das ist interpretationsoffen und variiert von Fall zu Fall. Fakt ist, dass das Wort »Abstand« in den Interview-Transkripten 78 Mal auftaucht. »Nähe« hat auch etwas mit Abstand zu tun. Sie wird benötigt, um eine Arbeitsbeziehung aufbauen zu können. Andererseits ist zu viel Nähe aber - so schildern 14 Interviewte - auch abzulehnen, um die professionelle Distanz, die gebotene Neutralität und die Rolle wahren zu können. Kurzum, um »den Job gut erledigen« zu können, wie IFK21 ausdrückt, die meint: »Klar braucht man da Distanz, logisch. Ich jedenfalls«. Von »Nähe« ist in den Interviews 55 Mal die

Rede. Die Formulierung, dass man »*nah dran*« sein müsse, was sich meist auf Kunden, teils aber auch auf den Arbeitsmarkt oder auf das Kollegium, bezieht, findet 25 Mal Erwähnung. Von »*Distanz*« oder »*distanziert sein*« wird fast doppelt so oft gesprochen. Dass man als Berater »*Grenzen setzen*« oder einfordern sowie sich auch klar »*abgrenzen*« müsse, wird 66 Mal angesprochen. Abstand lässt sich auch von einer Zuständigkeitsbekundung nehmen. Postulate dessen, dass man für etwas »*nicht zuständig*« sei oder dass gewisse Begehren, die Kunden äußern, »*nicht mein Problem*« seien, finden sich in den Interviews 54 Mal. Der positiv konnotierte »*Freiraum*«, der auch eine Rolle spielt, wenn es um Abstände geht, die einzuhalten oder zu überschreiten sind, wird 22 Mal angesprochen. Davon, »*Raum geben*« zu wollen, ist 14 Mal die Rede. Auf das »*Wegschieben*« oder »*Verdrängen*« belastender Thematiken wird in den Gesprächen 10 Mal eingegangen. Zu guter Letzt hat auch der »*Fokus*« bzw. das »*Fokussieren*« mit Abstand zu tun. Foki variieren, je näher man an einem Fall ist. Das »*Fokussieren*« findet 35 Mal in den Interviews Verwendung. Wer nah dran ist, sieht häufig nicht, was in der Peripherie geschieht. Der Beobachter, der ganz nah dran ist, kann das Betrachtete kaum mehr scharf sehen. Er ist *zu nah dran* – und dadurch fern, wenn es um adäquates Wahrnehmen geht. Hält man sich einen Text 3 cm vor Augen, erkennt man nichts. Erst mit mehr Abstand kann das Auge fokussieren. Abstand hat, das folgt aus diesen Darlegungen, etwas mit Nähe und Distanz zu tun hat. Das kann sich auf Lokalitäten beziehen, auf Dokumente, Menschen, Gedanken, Themen und Zuständigkeiten. Manches lässt man an sich heran, anderes hält man lieber auf Abstand. Die Wichtigkeit, Abstand zu wahren, zeigt sich exemplarisch an den Darlegungen von IFK3. Sie schildert es wie folgt:

„Abgrenzung, natürlich. Auf jeden Fall. [...] Genauso wichtig ist schon Nähe auch. [...]. Alles mit Freunden oder Familie ist normal nah, sag ich mal. Professionell ist, was ich auf der Arbeit sage, was ich Kunden auch preisgebe von mir zum Beispiel. [...] Sie [Kunden] müssen ja herkommen, und gerades deshalb muss ich zeigen: Sie haben davon was. [...] Ja, und was ich mache, sehr bewusst, dass ich mich dafür auch interessiere [...]. Es ist wichtig, dass man belastende Sachen nicht so an sich ran lässt [...]. Weil man dann nicht mehr neutral ist. [...] Was man aber genauso braucht, ist, dass man zeigt: Ich bin da, ich höre zu. [...] Besser kann ich das nicht erklären.

Wie ist das mit Abstand von der Arbeit. Denken Sie manchmal noch an die Arbeit, wenn Sie das Büro verlassen?

Ja, aber selten. Ich fahre ja immer mit dem Fahrrad, ich brauche so 20 Minuten nach Hause, da habe ich gut Zeit, nochmal nachzudenken. Ich rede mit meinem Mann auch über manche Sachen, natürlich anonymisiert. [...] Wichtig ist, dass man Ausgleich hat. [...] Deshalb würde ich auch nie Home-Office machen, weil sich Arbeit und Freizeit da mischt. Das will ich nicht.“ (IFK3)

IFK3 geht primär auf zwei Funktionen des Abstandes ein. Erstens macht sie deutlich, dass ein gewisser Abstand zu den Kunden geboten sei, um professionell arbeiten zu können. IFK3 erklärt, dass sie sich auf Kunden einlasse und ein Beziehungsangebot mache. Sie wisse aber, dass das im Jobcenter in einem Zwangskontext geschehe, in dem sich die Kunden dieser Beziehung nicht wirklich entziehen können. Die Integrationsfachkraft versucht, die Beziehung so zu gestalten, dass sie ehrlich und empathisch ist, ohne den Zwangskontext zu negieren. Sie wisse, so IFK3,

dass nicht alle Kunden freiwillig kämen und könne diese nur für eine Mitarbeit gewinnen, wenn sie sich auf die Arbeitsbeziehung auch einließen. IFK3 geht dergestalt damit um, dass sie den Kunden deutlich macht, dass es für sie nur Vorteile, aber nie Nachteile habe, mitzuarbeiten. Im günstigsten Fall könne etwas Positives bewirkt werden. Im ungünstigsten Fall bleibe alles, wie es ist. Die zweite Funktion von Abstand, auf welche die Integrationsfachkraft eingeht, ist eine, die sich nicht auf die Interaktionsintensität bezieht, sondern auf die Balance von Arbeit und Privatleben. IFK3 macht deutlich, dass es für sie bedeutsam sei, die Arbeit im Jobcenter zu verorten und nichts mit nach Hause zu nehmen. IFK3 vollzieht somit auch ein gedankliches Abstand-Halten. Sie denke zuhause kaum über die Arbeit nach, schildert sie. Sie sei »fertig« mit der Arbeit, wenn sie an der Zeiterfassung vorbei gehe. Eben das sei nötig, um professionell arbeiten zu können. Sie brauche den Ausgleich, das Abschalten nach der Arbeit, um sich bei der Arbeit dann auf ihre Kunden einlassen zu können. Ähnliches schildert auch IFK17. Die 26-Jährige sagt, dass Abstand für sie wichtig sei, bezieht das allerdings auf ihr junges Alter und ihr Geschlecht. Die junge Integrationsfachkraft schildert, dass manche ihrer Kunden ihr Beziehungsangebote machten, die über die professionelle Beraterin-Kunde-Beziehung hinausgingen. Sie versuche dann, bewusst Distanz zu wahren, indem sie zwischen Person und Rolle trenne. Sie meint, dass die Männer das machten, »weil sie sonst nichts geschissen kriegen«. Die Kunden müssten den Macho geben, weil es sonst nichts gäbe, womit sie punkten könnten. IFK17 kann und will die anzüglichen Bemerkungen nicht ignorieren. Sie kann diese aber kontextualisieren:

„Ich bin 26, gut, bald 27. Meine ältesten Kunden sind 24. Die reden mit mir anders als mit Kollegen, die 40 oder 50 sind [...] Die Sprüche, was sie denken, wie ich drauf bin [...] Ja, oder Fragen, was sie bestimmt nicht fragen würden, wenn ich älter wäre, oder ein Mann. [...] Ich glaube, die sind angepisst, wenn ich zeige, dass ich hier das Gespräch führe, dass sie nicht die Macker sind, sondern eigentlich ganz arme Würstchen. [...] Die meisten sind anders. Ich habe ja auch sehr nette.“ (IFK17)

IFK17 nimmt emotional Abstand von anzüglichen Bemerkungen mancher Kunden, indem sie machohaftes Gebaren auf eine sachliche Ebene führt. Sie konfrontiert die Männer damit und erklärt, dass sich so etwas in der Beraterin-Kunde-Interaktion nicht gehöre. Die junge Frau macht ihren Kunden deutlich, dass sie nicht an einer privaten Beziehung interessiert ist und lediglich als Amtsperson mit den Männern interagiert. Ein gewisses Maß an Verärgerung über anzügliche Kommentare empfindet IFK17 dennoch. Wenn es nötig sei, gäbe sie Kunden, die ihr Handeln dann nicht änderten, an einen männlichen Kollegen ab. Das aber nicht aus Wut, Angst oder Resignation, sondern aus Gründen der Verantwortung. Der Gesetzgeber fordert von IFK17, alle Kunden gleich zu prozessieren. Antipathie darf keine Rolle spielen. Faktisch tue sie es aber. IFK17 weiß darum und schildert, dass sie Kunden nicht mehr hinreichend neutral und sachlich gegenüber treten könne, wenn sie eine persönliche Abneigung gegen diese hege. »Zu einem Arschloch kann ich nicht freundlich sein«, meint IFK17. Da sie weiß, dass es unprofessionell wäre, dem »Arschloch« gegenüber nicht serviceorientiert zu sein, greift die Integrationsfachkraft zum Mittel des Sich-Distanzierens durch die Abgabe des Kunden an einen anderen Mitarbeiter. Die Distanz, die IFK17 wahrt, dient nicht nur ihr selbst, um weiterhin eine emotionale Kongruenz zu erleben, sondern auch den Kunden. Das intendierte Auf-Abstand-Gehen der Integrationsfachkraft verhindert, dass die Verwaltungswirtin jenen Personen, denen gegenüber bei ihr Antipathie aufkommt, schlechter behandelt als solche Kunden, die ihr sympathisch sind. Eben daran zeigt sich

Kompetenz. Eine weitere Strategie von IFK17, die bei Verärgerungen in Folge anzüglicher oder unpassender Bemerkungen von Kunden auch von anderen Interviewten an den Tag gelegt wird, ist die Selbstvergewisserung, dass es einem selbst besser gehe und man mehr erreicht habe als die Kunden. Das schaffe Entlastung. IFK17 geht zwecks dessen derart vor, dass sie die eigene Lebensleistung mit der ihrer Kunden kontrastiert. Sie sage sich dann, dass sie selbst einen Job und ein eigenes Einkommen habe, wohingegen ihre jungen Kunden, die sich groß aufspielten, »arme Würstchen« seien, die noch gar nichts erreicht hätten und nur vom Staat lebten. Ähnliche Schilderungen finden sich auch in den Darlegungen von IFK10. Diese geht darauf ein, dass Abstand zu Kunden helfe, die »Neutralität« zu wahren. Sie habe gemerkt, dass sie Gefahr laufe, einen ihrer Kunden besser zu behandeln als andere, weil dieser ihr sympathisch gewesen sei. IFK10 erklärt, sie habe dann durch eine Supervision erkannt, dass sie nicht professionell handle, weil es eine Benachteiligung anderer Kunden sei, die ihr nicht so sympathisch seien, die aber dennoch das gleiche Recht hätten wie der Kunde, den sie besser behandelt hat. IFK10 schildert diese Erkenntnis Bezug nehmend auf die Ausgabe eines Bildungsgutscheins. Sie erklärt, dem Kunden diesen bewilligt zu haben, obwohl er den Antrag nicht gut begründet hatte. Der Kunde sei ihr sympathisch gewesen, weshalb sie nicht so genau geprüft habe, ob die Förderung sinnvoll sei. Selbstkritisch erklärt IFK10, sich falsch verhalten zu haben:

„Da habe ich mich falsch verhalten, ja. [...] Ja, woran lag das? [Pause] Das hatte mehr Gründe, das würde aber zu weit führen, das alles aufzudröseln, will ich auch nicht. [...] Ja, und er hat auch studiert an der [Hochschule], wir kannten die gleichen Professoren. [...] Im Nachhinein war das nicht korrekt. [...] Weil ich am nächsten Tag einen [Kunden] hatte, der hat keinen [Bildungsgutschein] bekommen. Hätte ich ihm aber auch geben können, formal gesehen. Aber das war ein ziemlich Bekannter [unangenehmer Kunde] hier, mal freundlich ausgedrückt. [...] Da habe ich auch gedacht: Da hättest du dich besser abgrenzen müssen, das meinte die Supervisorin auch.“ (IFK10)

IFK10 legt dar, dass man als Integrationsfachkraft Gefahr laufe, manche Kunden bevorzugt zu behandeln. Man habe es in der Arbeit häufig mit geringqualifizierten und manchmal auch mit latent aggressiven Kunden zu tun. Das wirke sich aus, meint die junge Frau. Man laufe Gefahr, abzustumpfen oder selbst aggressiv zu werden, um sich zu schützen. Auf diese Gefahr, die ein bewusstes Abstandnehmen erforderlich mache, gehen mehrere Interviewte ein. Manche Kunden seien »schwer von Begriff« (IFK4), einige »wirklich dämlich« (IFK13) oder »nicht die Hellsten« (IFK23). Gespräche mit diesen Menschen verliefen »nicht immer angenehm« (IFK11). Mit qualifizierten Kunden, die eine ähnliche Biografie wie man selbst hätten, könne man sich hingegen, so IFK10, »vernünftig unterhalten«. Diese Kunden seien eine Abwechslung zum tristen Alltag. Man könne mit ihnen auf einem weit höheren Niveau sprechen und fände mehr Anknüpfungspunkte. Der Tenor dessen, was das Gros der Interviewten sagt, ist, dass kulturelle Codes existierten, die manchen Kunden geläufig seien, anderen hingegen nicht. Das Kennen und Beherrschen dieser Codes bewirkt Anschlussfähigkeit an die Integrationsfachkräfte. Es verstärke aber, so beschreibt es IFK26, auch die Gefahr einer institutionellen Diskriminierung derjenigen, die besagte Codes nicht kennen. Aus rechtlichen und moralischen Gründen dürfe es, meint IFK10, die ihr Handeln selbstkritisch reflektiert, nicht darum gehen, Anknüpfungspunkte im Gusto eines »Ist der mir ähnlich?« oder »Kann ich gut mit dem?« zu suchen. Fast alle Interviewte, die sich zu dieser Thematik äußern, erklären, sich zu bemühen, in der Interaktion mit Kunden sachlich zu entscheiden.

Habituelle Aspekte dürfen bei einer Förder- und/oder Förder-Entscheidung keine Rolle spielen. Fast alle Interviewten geben aber auch zu, dass es manchmal schwer falle, das zu praktizieren. Eben deshalb sei es so wichtig, eigene Antipathien oder Sympathien, die man einem Kunden gegenüber empfinde, zu reflektieren. Es sei geboten, Abstand davon zu nehmen, persönliche Empfindungen beeinflussen zu lassen, wie serviceorientiert mit Kunden interagiert wird. Ein weiterer Grund dafür, warum Abstand nötig ist, findet sich in Schilderungen von IFK31. Die 52-jährige Diplom-Sozialpädagogin kann auf gut 15 Jahren Berufserfahrung sowohl in einem kommunalen Jobcenter wie auch in einer gemeinsamen Einrichtung zurückblicken (dort arbeitet sie zum Interviewzeitpunkt im Juli 2020). IFK31 erklärt, dass Abstand bei Antipathie gegenüber Kunden schon deshalb nötig sei, um kein Burnout zu erleiden oder »*Frust zu kriegen*« und »*eine Sinnkrise*« zu erleben. Sie macht das Bezug nehmend auf einen Kunden deutlich, der von der Stadt, in der sie arbeitet, in eine andere Stadt gezogen ist. Der Kunde habe eine ausgeprägte Anspruchsmentalität an den Tag gelegt (Motto: »*Ich brauche sofort das Geld*«). Er habe die Übernahme von Umzugskosten in Höhe von gut 7000 Euro wie auch ein Einstiegsgeld und ein Auto beantragt. Die Notwendigkeit des Umzugs habe der Kunde mit einer Arbeitsaufnahme als Maurer begründet. IFK31 hält dieses Arbeitsangebot allerdings für fingiert und vermutet, dass der Kunde einen Familienangehörigen gebeten habe, ihm eine Einstellungszusage zu geben, damit das Jobcenter den Umzug finanziert. Der neue Chef trage einen ähnlichen Namen. Es gäbe außerdem Erfahrungen mit so etwas. Diese Vermutung hegt IFK31 auch deshalb, weil der Kunde ihr gegenüber erklärt habe, dass eine körperlich anspruchsvolle Arbeit aufgrund seiner Rückenprobleme für ihn nicht möglich sei. »*Und jetzt will er Maurer werden, aber Kartons in den LKW einladen, schafft er angeblich nicht*«, äußert IFK31 ihre Zweifel.

IFK31 hat den Antrag auf Umzugskostenübernahme in der geforderten Höhe abgelehnt und gemeint, dass 1500 Euro das Maximum seien, was gezahlt werde. Der Kunde sei daraufhin in Widerspruch gegangen und habe erreicht, dass ihm gut 6000 Euro Umzugskosten sowie Einstiegsgeld und ein Auto seitens des Jobcenters finanziert worden sei. IFK31 erklärt, deshalb »*fassungslos*« zu sein. Sie habe sich wochenlang mit dem Kunden auseinandergesetzt, ihre Ablehnung der Anträge schriftlich ausführlich begründet und sich mit der Widerspruchsstelle des Jobcenters ausgetauscht. Letztlich sei dem Widerspruch des Kunden dann stattgegeben worden, da der Kollege aus der Widerspruchsstelle gemeint habe, dass das Jobcenter »*mit der Ablehnung nicht durch kommt vor Gericht*«. Abgesehen von der unsympathischen Art des Kunden schildert IFK31, dass sie sich geärgert habe, dass »*er alles bekommt, das ist für ihn selbstverständlich, und Geringverdiener, die sich Mühe geben, die arbeiten gehen, bekommen keine Unterstützung*«. Ein Problem sei auch, dass man offiziell gar nicht prüfen könne, ob der Kunde in der neuen Stadt wirklich die angebliche Arbeit antrete und behalte, denn die Stadt, in die der Kunde ziehe, sei eine Optionskommune, so dass es keinen Austausch zwischen dem dortigem zkt-Jobcenter und dem gE-Jobcenter gäbe, in dem IFK31 arbeitet. Sie erklärt, aufgrund solcher Erfahrungen gelernt zu haben, dass sie so etwas nicht zu sehr an sich heranlassen dürfe. Früher hätten sie solche Kunden, die nur »*immer nehmen und Forderungen stellen*«, sehr aufgeregt. Das hätte sie am Sinn ihrer Arbeit zweifeln lassen. Um gesund zu bleiben, habe sie sich angewöhnt, so IFK31, die Sachlage jetzt anders zu interpretieren. Die Schilderungen der Arbeitsvermittlerin werden nachfolgend ausführlicher zitiert als sonst, da sich an ihnen nicht nur der Nutzen von Abstand zeigt, sondern auch ein gekannter Umgang mit Ambivalenz in ihnen deutlich wird:

„Und wenn man mit Sanktionen agiert, wenn einer dagegen in Widerspruch geht, kann man sicher davon ausgehen, dass dem stattgegeben wird [...] Und da steht man als IFK dumm da. Da habe ich überhaupt keine Lust zu. [...] Er [Kunde] hat schon ganz viel bei uns bekommen, hat immer nur genommen, auch viel bekommen [...] Er hat immer gesagt, er ist krank mit Knie und Rücken. Und jetzt will er Maurer werden, aber Kartons in den LKW einladen, schafft er nicht, [...] Er hat mir Kostenvoranschläge von 7500 Euro vorgelegt, das Rundum-sorglos-Paket [...]. Einstiegsgeld und Verpackungsmaterial hat er auch beantragt und Sachen, die ich im Leben bei einem Umzug noch nicht gebraucht habe. [...] Sein Arbeitgeber, der auch einen ähnlichen Nachnamen hat wie er, hat ihm dann bescheinigt, dass er ein Auto braucht für die Arbeit. [...] Und er hat alles bekommen, was er wollte. Alles. [...] Er hat knapp 6000 Euro bekommen für einen, wie ich finde, Fake-Arbeitsvertrag. [...] Er hat uns so als Selbstbedienungsladen gesehen.

Das hat Sie ziemlich belastet, dass er damit durchgekommen ist.

Ja. [...] Der [stellvertretende Teamleiter] hat das ganz leidenschaftslos gesehen, hat gesagt: ‚Naja, müssen wir das bezahlen. Jetzt mach dich nicht so fertig damit.‘ [...] Ja. Das ist halt hier so die Politik. Deshalb habe ich mir abgewöhnt, auf Konfrontation zu gehen. [...] Ich rede mit Kollegen drüber, die das auch so sehen, das hilft. [...] Andere sehen das auch so. [...] Aber gerade Jüngere sagen auch: Warum sich aufregen? Ist halt so. Die sind da ganz emotionslos, merke ich. [...] Das mache ich jetzt auch.“ (IFK31)

Die Essenz dessen, was IFK31 berichtet - und was auch andere Interviewte via Rekurs auf ähnliche Beispiele schildern - ist, dass es hilfreich sei, sich mit Kollegen über unsinnige Entscheidungen und Ärgernisse im System auszutauschen. Interessant ist dabei, dass die Integrationsfachkräfte, die äußern, sich nicht aufregen zu dürfen, es dennoch tun. Rein kognitiv wissen sie, dass es nichts bringt, sich aufzuregen. Das, was sie aufregt, ist schließlich oft das Resultat von Verwaltungsvorgaben oder Gerichtsentscheidungen, auf welche die Integrationsfachkräfte keinen Einfluss haben. Davon Abstand zu nehmen, sich über Dinge aufzuregen, die zu ändern nicht in ihrer Macht liegt, ist rational. Die Krux ist nur, dass die Belastung, die das Empfinden von Ungerechtigkeit mit sich bringt (wie etwa darüber, dass ein Arbeitsloser 6500 Euro für einen Umzug vom Jobcenter finanziert bekommt, ein Geringverdiener, der keinen Anspruch auf ALG II hat, mit einer solchen Unterstützung aber nicht rechnen kann), allein mit Rationalisieren häufig nicht zu lindern ist. Emotionalität gehört mit zur Arbeit. Sie lässt sich nicht ausblenden. Es bedarf immer auch einer emotionalen Komponente, die im Sich-Aufregen Wirkung findet. Man müsse, so der Tenor, »auch mal jammern« (IFK7) oder »sich auskotzen« (IFK28), sonst werde man »irre, das darf ich gar keinem erzählen eigentlich, was wir für Gelder verschwenden« (IFK11). Ein solches Sich-Auskotzen helfe auf lange Sicht, so betont auch IFK30, dass man all das, was ärgerlich sei, als zugehörig zur Arbeit im Jobcenter akzeptiere und aufhöre, es zu werten. Um kompetent zu bleiben und die Arbeitsbeziehung mit Kunden nicht zu belasten, von denen man denke, dass sie das System ausnutzen (wie in dem von ihrer Kollegin IFK31 geschilderten Fall), helfe zudem, die eigene Wut vom Kunden weg auf das System umzulenken. Es sei besser, so IFK30, sicher über das Gesetz oder das Sozialgericht aufzuregen, welches Recht spricht, als über den Kunden, der dieses System für sich zu nutzen weiß. Denn »wenn das Gericht das so entscheidet, ist es halt so, dann soll das wohl so sein«. Sie selbst »schüttel da heute noch mit dem Kopf«, schildert IFK30 auf

einen Fall zurückblickend, von dem sie denkt, dass das Sozialgericht damals falsch geurteilt hat. Der Kunde habe Leistungen zu Unrecht erhalten, ist die Fallmanagerin überzeugt. Das Gericht habe ihm aber Recht gegeben. Dass man selbst das verurteile und den Fall anders sehe, dürfe aber nicht dem Kunden angelastet werden, zumal dieser von seinem Recht gebraucht gemacht - und auch Recht bekommen - habe. Sie selbst empfinde manche Entscheidung des Sozialgerichts als falsch, habe aber Abstand davon genommen, sich über Kunden aufzuregen, meint IFK30. Durch diese Art von Wut-Verlagerung auf die System-Ebene bleibt sie professionell auch solchen Kunden gegenüber, deren Verhalten sie missbilligt. Auf eine andere Art, Abstand zu nehmen, geht IFK19 ein. Der Jurist mit 11 Jahren Jobcenter-Erfahrung nimmt Abstand von einem ganzheitlichen Blick. Ihm ist es wichtig, Kunden nur in ihrer Funktion als Kunden zu sehen. Die Vorstellung mancher Kollegen, insbesondere im Fallmanagement, dass eine sehr umfassende Betreuung von Kunden durch Jobcenter-Mitarbeiter geleistet werden müsse, lehnt IFK19 ab. Er ist kein Anhänger der ganzheitlichen Betreuung, da er diese für übergriffig hält. Seine Überzeugung lautet, dass man, um im Jobcenter kompetent handeln zu können, Abstand davon nehmen müsse, sich »zu sehr in alle möglichen Sachen« einzumischen. Man sei als Integrationsfachkraft eben in erster Linie »Arbeitsvermittler«. Es sei wichtig, die Jobcenter-Beratung nicht als psychosoziale Beratung zu verstehen. Genau das täten aber manche seiner Kollegen, allen voran die mit sozialpädagogischem Ausbildungshintergrund, kritisiert IFK19. Er will die Autonomie seiner Kunden dadurch achten, dass er sich allein auf die Arbeitsvermittlung konzentriert. Das »ganz Drum rum« müsse man »im Hinterkopf haben. Das ist ja nicht weg«. Das solle aber keine große Rolle spielen. Das Jobcenter sei dafür »der falsche Ort« und Integrationsfachkräfte seien dafür »die falschen Ansprechpartner«, bemerkt IFK19. Er positioniert sich wie folgt:

„Arbeitsvermittlung ist das, wo wir uns drum kümmern müssen, ja. Den Rest sollen die machen, die spezialisiert sind. Das ist meine Meinung. [...] Das schadet auch, sich hier immer in alle möglichen Sachen einmischen. [...] Ja. Ich bin kein Psychologe oder Pfarrer. [...] Das müssen andere Leute machen, wenn ein Kunde sowas braucht. [...] Ich bin vom Fallmanagement auch nicht überzeugt, aber das ist meine persönliche Meinung. [...] Das ist der falsche Weg, immer mehr im Jobcenter zu bündeln.“ (IFK19)

Eine nochmals anders gelagerte Fokussierung dessen, was es bedeuten kann, Abstand zu nehmen, nimmt IFK22 vor. Sie studiert nebenberuflich im Master Psychologie und verfügt über 3 Jahren Berufserfahrung im Jobcenter. IFK22 erklärt, dass sie in den ersten 12 Monaten im Jobcenter mit Kunden noch viel diskutiert habe und diverse Behauptungen von Kunden argumentativ aufgegriffen habe. Nach gut einem Jahr Beratungsarbeit im Jobcenter habe sie das aber peu a peu zurückgefahren und sei dazu übergegangen, Abstand von umfassenden Erklärungen und Rechtfertigungen zu nehmen. Dies aber nicht, weil sie diesen gegenüber abgeneigt sei. Ganz im Gegenteil schätze sie es, so IFK22, intelligente Gespräche zu führen und Sachen zu diskutieren. Sie habe aber festgestellt, dass es dem Gros ihrer Kunden nicht um »echte Diskussion von Standpunkten« gehe, sondern um einseitiges »Gemecker«, um unreflektierte Behauptungen und ein Sich-ihres-Ärgers-Luft-Machens. Sie habe erkannt, sagt IFK22, dass sie das Gros jener Kunden, die sich einseitig oder rassistisch äußern, nicht durch Argumente von deren Meinung abbringen könne, da Argumente »als Fake News abgewatscht« werden. Führe man Argumente ins Feld, bestätige das diese Kunden nur darin, dass man »von oben« dazu angehalten

sei, »das System, die ganze Ausbeutung und Unterdrückung« zu verteidigen. Dass besagtes System aber jeden Monat mehrere Hundert Euro sowie die Kosten für Miete und Heizung an die sich in Rage redenden Kunden überweist, werde von jenen, die meinen, es gäbe keinen Sozialstaat mehr, einfach ignoriert. Dies ärgert IFK22, sie regt sich mittlerweile aber nicht mehr auf. Sie habe erkannt, dass es nichts bringe, mit Menschen zu diskutieren, die nicht bereit seien, ihr Weltbild zu ändern. Unter solchen Voraussetzungen »bringen Diskussionen nichts, gar nichts«, meint die 31-jährige Arbeitsvermittlerin. Das Sich-Einlassen auf ein ideologisches Gespräch hätte bei solchen Leuten sogar einen negativen Effekt, da man ihnen noch eine Plattform böte:

„Was einige Kunden ablassen, ist derbe.[...] Auf echte Diskussionen lasse ich mich ein, aber das kommt nicht, fast nie. [...] Ja, wie blöd alles ist, das Jobcenter, Frau Merkel, die da oben. Und es geht ganz schnell dann in die rechte Ecke, so: Man hört ja gar kein Deutsch mehr auf dem Flur, oder die [Ausländer] bekommen alles [...]. Einige sind, die reden sich in Rage [...]. Es bringt nicht, da einzusteigen, das ermutigt die noch mehr. [...] Anfangs hat mich das tierisch aufgeregt. [...] Ich weiß aber auch: Ich kann die nicht ändern, die haben ihr kleines Weltbild, und mir ist es mittlerweile auch [Pause] egal würde ich nicht sagen, aber ich rege mich nicht mehr auf, ich denke mir meinen Teil [...]. Ja, sollen sie denken, was sie wollen. Machen sie eh.“ (IFK22)

Ein weiterer Grund dafür, Abstand zu nehmen vom Sich-über-Kunden-Ärgern und Sich-zu-sehr-Einlassen auf Anliegen von Kunden ist das Ansinnen, eine gesunde Work-Life-Balance sicherzustellen. Exemplarisch können dazu die Darlegungen von IFK8 ins Feld geführt werden. Der 30-jährige Fallmanager ist verheiratet und Vater einer Tochter. Er erklärt, dass er einen gedanklichen Abstand vom Job pflege, sobald er das Jobcenter verlasse. IFK8 schildert, dass ihm sein Anerkennungsjahr, das er nach dem Studium der Sozialen Arbeit geleistet habe, dabei geholfen habe, eine professionelle Distanz zum Job zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Gerade im Jobcenter sei das wichtig, da man dort manches Mal konfrontiert werde mit schweren Schicksalsschlägen. IFK8 schildert das am Beispiel einer Kundin, deren 6-jährige Tochter bei einem Autounfall gestorben ist. Da er selbst Vater ist, habe er den Schmerz der Kundin nachvollziehen können. Er sein nicht mehr in der Lage gewesen, mit der Frau über Bewerbungsunterlagen zu reden, als diese vor ihm saß. Er habe zuhause dann mit seiner Frau darüber gesprochen, was ihm geholfen habe, das zu verarbeiten. IFK8 meint, dass diese Gespräche bei ihm in der Familie ein wichtiges Ritual seien. Die Ehefrau des Fallmanagers ist Krankenschwester. Beide tauschen sich, wenn sie nach Hause kommen, kurz über die Arbeit aus. Wenn das erfolgt sei, werde nicht mehr über die Arbeit gesprochen. Dann stehe das Familienleben im Vordergrund:

„Ein Beispiel wäre, war eine Kundin, deren Tochter gestorben ist, die war 6 und wurde von einem LKW überfahren, ganz ganz schrecklich, und die Mutter war dabei, also der absolute Horror. Ich bin selbst Vater und, also da kann man nicht weitermachen, wie wenn nichts war. An sowas denke ich immer noch, und das war vor 2 Jahren. [...] Wir machen das zuhause, dass wir uns kurz sagen, wie der Tag war, aber maximal 15 Minuten. [...] Ich würde lügen, wenn ich sage, ich nehme nichts mit nach Hause. Manche Sachen, wie bei dem Kind, das bleibt, aber insgesamt funktioniert es, ja.“ (IFK8)

Einen ganz anderen Fokus auf die Wichtigkeit von Abstand legt IFK20 in den nachfolgend zitierten Schilderungen. Der 37-jährige Wirtschaftswissenschaftler arbeitet seit 5 Jahren als Arbeitsvermittler. Er geht auf den sicherheitsrelevanten Aspekt des Abstandes ein. Ihm geht es nicht so sehr um gedanklichen Abstand, sondern um körperlichen, um sich vor Übergriffen zu schützen. IFK20 berichtet, dass es in den 5 Jahren, die er jetzt im Jobcenter arbeite, ein Dutzend Situationen gegeben habe, in denen Kunden ihn »beleidigt«, »bedroht« oder im Büro »Randale gemacht« hätten. IFK20 schildert eine solche Situation. Ein Kunde, den er vorher nicht gekannt habe, sprach vor, als er Jour-Dienst hatte. Der Kunde habe ein Darlehen beantragt, da er sein ALG II, das einen Tag vorher ausgezahlt wurde, angeblich verloren habe. In dem Fall sei nur ein Lebensmittelgutschein möglich, erklärt IFK20. Als er dem Kunden diesen Gutschein angeboten habe, sei der »ausgerastet«, habe in »übelst angebrüllt«, »ein Bild von der Wand gerissen« und sei »Kopf an Kopf« mit ihm gestanden. Eine Kollegin, die das mitbekommen habe, habe Alarm gegeben, so dass eine Minute später der Sicherheitsdienst zur Stelle gewesen sei und den Kunden vor die Tür begleitet habe. Ein Mitarbeiter des Sicherheitsdienstes habe ihm in der Nachbesprechung des Vorfalls dann erklärt, dass es sehr gefährlich gewesen sei, so eng vor dem Kunden zu stehen, ohne einen Sicherheitsabstand einzuhalten, schildert IFK20:

„Der hat mich übelst angebrüllt [...] Ich wollte aus dem Büro, aber er hat sich direkt vor die Tür gestellt [...]. Wir standen Kopf an Kopf, und meine Kollegin hat sofort Alarm gegeben. Da waren eine Minute später 5 Kollegen und 2 Sicherheitsleute da, da hat er sich beruhigt etwas, hat sich hingesetzt wieder, aber immer noch alle beleidigt, und die Securities haben ihn abgeführt, auch die Polizei verständigt, die dann mit ihm gesprochen haben, draußen [...] Er hat dann ein Hausverbot bekommen.[...] Der Sicherheitsmann hat gemeint: Du hast viel zu nah vor dem gestanden, wenn der ein Messer gehabt hätte, das hätte auch schlimm ausgehen können. [...] Wir haben ein Sicherheitskonzept, ja. Mein Tisch stand früher da [IFK20 zeigt auf die andere Büro-Seite], das musste alles umgestellt werden, dass man raus kann im Notfall. [...] Wir haben auch ein Training gehabt, mit Box-Kissen.“ (IFK20)

Ein letztes Beispiel dafür, was Abstand bedeuten kann, findet sich in den Schilderungen von IFK13. Die 39-jährige Juristin bezieht die Notwendigkeit des Abstand-Nehmens nicht auf sich oder das Kollegium, sondern auf die Kunden. IFK13 versucht, gerade junge Kunden ohne Schulabschluss dazu zu bringen, »ihr Leben auf die Reihe« zu kriegen. Sie wolle, dass die Menschen Abstand nehmen von ihrer Nicht-Lebensplanung. Die meisten der jungen Ungelernten hätten »null Vorstellung« von ihrer Zukunft. Es gäbe, das will IFK13 den jungen Kunden verdeutlichen, »mehr im Leben als Hartz IV«. Diese Vorstellung sei vor allem jenen fremd, deren Familien bereits in zweiter Generation von Sozialleistungen lebten. Diesen zu helfen, Abstand zu nehmen von der Lebensvorstellung, »dass man zuhause sitzt und das Geld vom Amt kommt«, sei ihre Aufgabe:

„Das verstehen viele auch nicht, die sagen: Dann kriege ich ja kein Hartz IV mehr, wo ich dann denken: Ja. Genau. Stimmt. Das ist das Ziel. Aber du bekommst Ausbildungsgeld. Und später mehr Geld [...]. Langfristig zu denken haben die nie gelernt. [...] Ich sage immer: ‚Mach eine Ausbildung, du hast 45 Jahre vor dir, bis zur Rente, mein Gott! Das kann ich immer nicht verstehen. [...] Das ist der Weg, so kann es laufen, das können wir machen. [...] Ich sage immer wieder: Machen Sie was. Aber oft kommen

Ausreden, warum das alles nicht geht. [...] Das ist traurig, natürlich, aber das ist dann auch deren Entscheidung. Ich kann einen Weg zeigen. Gehen müssen SIE [betont] den aber. Wenn sie nicht wollen, müssen sie halt die Konsequenzen akzeptieren.” (IFK13)

Im Ergebnis machen die Darlegungen deutlich, dass das, was Integrationsfachkräfte mit Abstand assoziieren, vielfältig ist. Es ist für sie wichtig, das rechte Maß von Nähe und Distanz zu finden. Wie viel Abstand in Bezug auf was gepflegt wird, ist ständig auszutarieren. Wie gut das gelingt, ist von Integrationsfachkraft zu Integrationsfachkraft unterschiedlich. Manche benötigen mehr Abstand als andere. Manche assoziieren damit körperlichen Abstand, andere emotionalen, manche auch habituellen. Ein gewisses Maß an Abstand gegenüber Kunden einzunehmen, ist nötig, um fallangemessen agieren zu können. Es ist auch nötig, um gesund zu bleiben. Gleichsam müssen sich die Integrationsfachkräfte den Kunden gegenüber aber auch etwas öffnen, um Vertrauen und informationelle Reziprozität herzustellen. Integrationsfachkräfte müssen sich auf Kunden einlassen. Aber eben nur ein Stück weit. Eine gewisse Distanz müssen und wollen Integrationsfachkräfte im Hinblick auf Gesprächsinhalte, den Gesprächshabitus und das eigene Förder- oder Forder-Handeln schon deshalb einhalten, weil der Kontext, in dem sie arbeiten, ihnen abverlangt, das Verfolgen widersprüchlicher Ziele zu konvergieren. Mitarbeitende des Jobcenters können in der Interaktion mit Kunden nicht immer nur nett und verständnisvoll sein. Der Gesetzgeber fordert mehr. Integrationsfachkräfte, die sich nur als helfende Sozialarbeiter sehen, können ihrem Auftrag, zu fördern und zu fordern, nicht gerecht werden. Sie müssen ggf. auch Sanktionen aussprechen. Genauso wenig können Integrationsfachkräfte immer streng, anweisend und kontrollierend sein. Je nach Fall, Tagesform, Absicht und Ansicht nehmen Berater im Jobcenter Abstand von dem einen oder dem anderen Extrem. Sie balancieren im Dazwischen. Abstand, Nähe und Distanz sind Wörter, die im Dazwischen-Sein zentral sind. Sie sind aber auch interpretationsoffen. Unter den Eigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen, die essenziell für Integrationsfachkräfte sind, gibt es nur wenig, was kaum interpretationsoffen ist. Darunter fällt etwa das Wissen um Entwicklungen und Bedarfe am Arbeitsmarkt sowie die Kenntnis unterschiedlicher Berufsfelder. Das nächste Unterkapitel handelt davon.

4.6. Arbeitsmarkt- und Berufskunde

„Menschen und Arbeit zusammen bringen“ – so lautet ein Slogan der Bundesagentur für Arbeit. Er bringt die Kernaufgabe von Integrationsfachkräften in Arbeitsagenturen auf den Punkt. Integrationsfachkräfte im Jobcenter leisten Ähnliches. Sie vermitteln ihre Kunden in der Regel aber weit häufiger in Jobs als in Arbeit. Nicht ohne Grund heißt die Institution, in der Integrationsfachkräfte im Rechtskreis des SGB II arbeiten, Jobcenter – und nicht Arbeitsagentur. Menschen durch mehr Druck und Aktivierung dahin zu bewegen, auch Jobs anzunehmen, die anzunehmen man zuvor nicht erwogen hatte, war schließlich ein Ziel der sogenannten „Hartz-Reformen“. Der damalige Bundeskanzler, Gerhard Schröder, machte das Anfang 2005 beim *World Economic Forum* in Davos deutlich, wo er sagte, dass seine Regierung einen der „besten Niedriglohnssektoren aufgebaut habe“, „den es in Europa gibt.“ Man habe „bei der Unterstützungszahlung Anreize dafür, Arbeit aufzunehmen, sehr stark in den Vordergrund gestellt.“ Ein zentraler Aspekt des sogenannten *Activation Turn* (vgl. Spannagel et al. 2017) war es, die Aktivierung arbeitsloser Menschen zu verstärken, indem die Zumutbarkeitskriterien im Hinblick Arbeit gesenkt wurden.

Seither wird im Jobcenter auf die Integration in Jobs gesetzt. Jobs sind keine Berufe und keine Professionen. Es sind Tätigkeiten, die hinsichtlich ihres Renommees, des Verdienstes und der Handlungsautonomie im unteren Feld angesiedelt sind. Zu jobben ist daher nicht gleichbedeutend mit zu arbeiten. Menschen, die qualifizierten Tätigkeiten nachgehen, würden von sich in der Regel nicht behaupten, zu jobben. Ärzte, Anwälte und Ingenieure, Lehrer, Pfarrer sowie Wissenschaftler, aber auch Maler- und Bäckermeister oder IT-Techniker, haben keinen Job. All diese - und viele weitere - Menschen gehen einer Arbeit nach, genau wie Integrationsfachkräfte. Sie haben einen Beruf, zu dem sie sich manchmal sogar berufen fühlen. IFK32 bestätigt, dass das Jobcenter Kunden zumeist in Jobs vermittelt, die schlecht bezahlt und unsicher sind. Die 48-jährige Religionspädagogin, die seit 12 Jahren als Integrationsfachkraft und seit 3 Jahren als stellvertretende Teamleitung im Jobcenter arbeitet, moniert indes, dass diese Tatsache in den Medien oft falsch dargestellt werde. Allzu oft werde den Integrationsfachkräften unterstellt, sich nicht um lukrativere Stellen für die arbeitslosen Kunden zu bemühen. Das sei aber meistens nicht der Fall. Es mangle nicht am Bemühen der Integrationsfachkräfte, es sei schlichtweg so, dass die meisten Kunden nicht genug Qualifikationen mitbrächten, um eine gute Stelle aufnehmen zu können. Es gäbe schließlich »einen Grund, warum die langzeitarbeitslos sind«. Auf die Kritik reagierend, die am Jobcenter oft geübt wird, positioniert sich IFK32 so:

„Man muss ja sehen, wer die Leute sind, mit denen wir arbeiten. Das sind ja Menschen, größtenteils sind die weit weg, sehr weit weg vom Arbeitsmarkt. Denen kann ich keine super Arbeit vermitteln, weil sie die Voraussetzungen nicht haben, und das wird gerne verschwiegen. [unverständlich] Das sehen wir mit 16i, ich weiß nicht, ob Sie sich damit auskennen? [...] Das ist eine tolle Sache. Wirklich gut. Aber selbst bei 100 % Förderung sagen Arbeitgeber leider immer noch: Bleiben Sie weg mit dem. So wen kann ich nicht brauchen, wenn der seit 7 Jahren arbeitslos ist.

Was für Stellen sind das dann, in die Sie realistisch vermitteln können?

Meisten Helfertätigkeiten. Lagerarbeiten sind viel, wegen [Name der Firma]. Da haben wir über 100 Kunden untergebracht. [...] Paketfahrer, ganz viel. Da ist aber der Führerschein schon wieder ein Problem, bei mindesten der Hälfte meiner Kunden, die das eigentlich, gesundheitlich, machen könnten. [...] Zeitarbeit ist eher in der Produktion. [...]. Aber besser als nichts. Ich habe auch Kunden, die wurden übernommen.“ (IFK32)

Die obigen Darlegungen stehen exemplarisch für den Grundtenor, der die meisten Interviews durchzieht. Er lautet, dass das Vermitteln der eigenen Kunden in gute, sichere, qualifizierte Arbeit zwar das sei, was man als Integrationsfachkraft anstrebe (und hin und wieder auch leisten könne), dass es aber ganz oft nur Helfer-Jobs seien, die angeboten würden. Doch ganz gleich, ob nun in Helfer-Jobs vermittelt oder in gute Arbeit integriert wird, gilt, dass es nicht nur *Soft Skills* wie eine positive Grundhaltung, Ambiguitätstoleranz, Pragmatismus und der Fähigkeit des Abstand-Haltens bedarf, um die Vermittlungsarbeit erfolgreich auszuüben. Es braucht auch *Hard Skills*, also Fachwissen. Im Jobcenter bezieht sich das neben der EDV, die beherrscht werden muss, auf die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Gesetzeskunde. Das Wissen um Bedarfe, Überangebote sowie Veränderungen am Arbeitsmarkt, bezeichnet man als Arbeitsmarktkunde. Dass diese essenziell für Integrationsfachkräfte ist, deren Aufgabe es ist, andere Menschen in Jobs zu

vermitteln, ist kaum verwunderlich. Eng damit verbunden ist die Berufskunde. Unter Berufskunde verstanden wird, so schreibt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (2016, S. 2), die „Sammlung, Dokumentation und Interpretation aller mit spezifischen Berufen zusammenhängenden Fakten“ sowie die „Ableitung von Folgerungen auf konkrete Einzelfragen oder künftige Entwicklungen. Wesentliche Teilaspekte der Berufskunde sind u. a. die Entstehung und Veränderungen von Berufen, Fragen der Berufsanforderungen, -eignung, Aus- und Weiterbildung“ und der Vergleich von Berufen. Arbeitsmarkt- und Berufskunde wird vom Gros der Interviewten als zentral für das Gelingen der Vermittlungsarbeit genannt. Lediglich die Fallmanager schildern, dass das in ihrem Bereich keine so große Rolle spiele, was kaum verwundert, da im Fallmanagement eher psychosoziale und gesundheitliche Aspekte im Fokus stehen als die Vermittlung in Arbeit. Die Nicht-Fallmanager betonen fast alle, dass man über berufskundliches Wissen verfügen müsse, um einen Abgleich beruflicher Anforderungen mit den Kundenprofilen durchführen zu können. IFK13 erklärt, man könne sonst nicht nur auf Kunden, sondern auch auf »Arbeitgeber, wenn die wegen Förderung fragen«, schon »inkompetent« wirken, wenn man »das Berufsbild nicht kennt«. Es sei aber nicht nur aus Gründen des Abgleichs von Interessen und Fähigkeiten wichtig, über berufskundliches Wissen zu verfügen, sondern auch, um abschätzen zu können, ob eine Stelle für einen Kunden »überhaupt zumutbar ist«. IFK10 ist ebenfalls davon überzeugt. Sie arbeitet erst 2 Jahre im Jobcenter, sie hat aber früh gemerkt, wie wichtig eine solide Arbeitsmarkt- und Berufskunde ist. Daher hat sie sich eigeninitiativ Wissen dazu angeeignet:

„In der Einarbeitung, da saß ich eine Woche bei meiner Kollegin, wir haben hier Einarbeitungspaten, was auch super ist. Ich saß bei ihr mit im Büro, und da gab es mehrere Fälle, wo ich gemerkt habe, von sowas habe ich keine Ahnung. [...] Unterschiedliche Führerscheinklassen zum Beispiel, oder Sachkundenachweise von der IHK, was man im Wachgewerbe braucht. [...] Schulung gab es nicht. Oder, also gibt es schon, ja. Aber ich hatte keine. Ich habe viel gelesen, und Kollegen gefragt [...]. Oder, was ein Bäcker macht ist klar, aber, ich hatte auch einen Naturwerksteinmechaniker, da war ich nicht sicher. [...] Der war Zahntechniker, hatte aber Probleme mit Feinstaub. [...] Ich habe dann mit ihm geguckt, was es gibt, wo er seine Fähigkeiten einbringen kann, was ihm liegen würde, ohne dass es so staubt.“ (IFK10)

Dass es zur kompetenten Arbeit im Jobcenter dazugehöre, sich eigeninitiativ Wissen anzueignen, hebt auch der 51-jährige Arbeitsvermittler IFK33 hervor, der seit 15 Jahren im Jobcenter arbeitet. Ohne dass man »den Hintern hoch bekommt«, sei es kaum machbar, an all die Informationen zu gelangen, die man für die Arbeit benötige. Damit, sich Informationen zu beschaffen, sei es aber nicht getan, weil man die Informationen »auch verstehen muss«. Sich das benötigte Wissen anzueignen, fällt IFK33 schon deshalb leicht, weil er Lehramt studiert hat und jahrelang als Lehrkraft bei mehreren Bildungsinstituten tätig war. Er weiß, »wie man lernt«. Auch habe er, hebt der Arbeitsvermittler hervor, einen gewissen Anspruch an sich selbst. Er meint, dass im Bereich Markt und Integration im Jobcenter fast nur »studierte Fachkräfte« arbeiteten. Von diesen könne und dürfe man erwarten, dass sie fähig sind, sich benötigte Informationen selbst zu beschaffen. IFK4 geht ebenfalls auf die Wichtigkeit dessen ein, sich berufskundliches Wissen anzueignen. Sie hebt hervor, dass es »interessant« gewesen sei, durch das Sich-Einarbeiten in diverse Berufsfelder Neues zu erfahren, was ihr geholfen habe, Anschluss an immer mehr Kunden zu erzeugen. Sie käme dadurch mit Kunden ins Gespräch. IFK19 geht ebenfalls auf diese

Thematik ein. Er schildert, dass es unmöglich sei, umfassend über all die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche Bescheid zu wissen, da es viel zu viele Berufsfelder gäbe. Was benötigt werde, sei daher keine fundierte Kenntnis dessen, was Kunden in ihren Lehr- oder Anlern-Tätigkeiten konkret tun. Vielmehr brauche es »*Überblickswissen*« sowie die Bereitschaft, sich das eigeninitiativ anzueignen. Außerdem gäbe es »*Schwerpunktbereiche*« im Jobcenter. Die meisten Kunden würden in der Pflege, in Kurier- und Fahrdiensten, in Lagerarbeiten, in der Produktionshilfe, im Service und in der Gastronomie vermittelt. Es seien vornehmlich Dienstleistungsberufe. Daher mache es Sinn, sich gerade in diesen Bereichen schwerpunktmäßiges Wissen anzueignen:

„Das ist eine Besonderheit bei uns, weil wir Schwerpunktbereiche haben. Ich weiß nicht, ob ihnen Frau [Name] das erzählt hat? [...] Da ist sehr viel im Verkauf, jetzt [vor Weihnachten] wieder. [...] Beim Elch-Schrauber hier, der ist ja gleich um die Ecke [...]. Und ein Kollege betreut Helfer für die Produktion. [...] Pflege ist auch viel Bedarf, da will nur kaum wer arbeiten. Männer lehnen das ab zu 99 %. [...] Mehr Hilfsarbeiten, oft Leiharbeit. Aber bei Handwerkern oder Technikern auch normale Stellen, auch gut bezahlte, gerade in der Industrie. [...] Fahrdienste ist auch ganz viel, gerade mit Personenbeförderungsschein [...]. Und sonst, Produktionshilfe immer.“ (IFK19)

Dass die Kunden häufig geringqualifiziert sind, beschreibt auch IFK16, der seit 5 Jahren im Jobcenter arbeitet. Zuvor war er bei einem Bildungsträger als Berufscoach aktiv. Die Beratung geringqualifizierter Menschen sei, so IFK16, eine Herausforderung in mehrfacher Hinsicht. Zum einen seien geringqualifizierte Kunden oftmals skeptischer gegenüber dem Jobcenter eingestellt als gutqualifizierte. Gerade in der Interaktion mit formal wenig gebildeten Kunden habe er es erlebt, dass diese Menschen das Jobcenter »*als Gegner*« sehen. Sie echauffierten sich über vermeintlich unpassende Vermittlungsvorschläge sowie über Zuweisungen zu Maßnahmen, die sie als »*Unsinn*« diskreditierten. Problematisch sei aber nicht die Beschwerde an sich. Kunden hätten schließlich, so IFK16, ein »*Recht sich zu beschweren, wenn sie meinen, dass ich was falsch mache*«. Schwierig sei nur die Unfähigkeit oder Nicht-Bereitschaft vieler unqualifizierter Kunden, in Arbeitsmarktfragen eine differenzierte Betrachtungsweise an den Tag zu legen. Es sei für ihn teils schwierig, argumentativ »*durchzudringen*«, berichtet IFK16. Denn viele Kunden hätten einen »*Tunnelblick*«. Ferner beschreibt der Arbeitsvermittler, dass er ein Problem darin sehe, dass viele Kunden in berufskundlichen Belangen ausgesprochen uninformiert und planlos seien. Auch die Tatsache, dass soziale Exklusion und Prekariat sich vererbten, da geringqualifizierte Eltern ihren Kindern kaum vorleben könnten, dass es sich auszahle, sich anzustrengen und zu qualifizieren, trage dazu bei, dass ein Teil der Kundschaft für immer Kundschaft bleibe. Das frustriere ihn, so IFK16. Auch bereite es ihm Sorgen, weil er kaum noch Chancen für seine ungelernte Kundschaft sehe, auf dem Arbeitsmarkt eine Anstellung zu finden. Es mangle vielen Kunden nicht nur an Qualifikation, sondern auch an Motivation, Mobilitätsbereitschaft und Offenheit für Neues:

„Wir haben zwei große Arbeitgeber. Das sind [Name] und [Name]. Die bieten auch für Helfer viele Jobs, da haben wir engen Kontakt. [...] Bei denen, die hinschmeißen nach 2 Tagen, die haben oft die Einstellung: Ich mach das nie wieder. [...] Und bei denen, die schon jahrelang gearbeitet haben, ist es umgekehrt oft, die sind ganz festgelegt: 'Ich will nur anstreichen, oder fahren'. Ja nichts Neues. Und umziehen geht auch nicht, oder Bahn-Fahren 10 Kilometer. Die sind total fixiert auf [Stadt] [...] Erstmal, dass ich

gucke: Können wir doch noch was Richtung Ausbildung machen? Das biete ich an, weil, ich meine, wahrscheinlich, wir werden bis 68 arbeiten – oder bis 70. Das wird noch angehoben in den nächsten 20 Jahren. [...] Ich sag das denen: 'Ey, ihr habt 40 Jahre vor euch, zum Mindestlohn, ohne Ausbildung. Nur schweres Buckeln. Das ist doch trostlos. Wollt ihr das? [sehr lange Pause]

Und fruchtet das irgendwie? So eine Ansprache?

Kommt total auf die Person an. [...] Die [jungen Kunden] haben keine Vorstellung, dass es Spaß machen kann, zur Arbeit zu gehen, dass es sich auszahlt, eine Ausbildung zu machen. Woher auch? Woher sollen sie wissen, wie das ist, wenn in ihrer Familie alle ohne Job sind? Wenn da keiner einen Abschluss hat? Wenn das normal ist? [...] Bei [Name der Firma] zum Beispiel, einer hat da angefangen. [...] Hat er hingeschmissen nach 2 Tagen. [...] Wir haben drüber gesprochen, wie es mit einer Ausbildung wäre, als Fleischer [...]. Wollte er nicht, weil Zerlegen in der Fleischfabrik zu schwer ist, da ist es auch so kalt. [...] Er hatte keine Vorstellung, dass er mit der Ausbildung noch andere Sachen machen kann als die Knochenarbeit in der Fabrik.“ (IFK16)

IFK16 betont, dass er sein berufskundliches Wissen nicht nur zu Informationszwecken einsetze, indem er über Berufsbilder und Verdienstchancen informiere. Er nutze es auch motivational. Er wolle seine jungen Kunden »da packen, was sie interessiert«. Das sei das Geld. Dadurch, dass er Kunden vor Augen führe, dass sie mit einer Ausbildung mehr Geld verdienen und angenehmere Arbeitsbedingungen hätten, versuche er, das Interesse am Sich-Qualifizieren zu stärken. Das sei wichtig, da gerade die geringqualifizierten Kunden oft falsche Vorstellungen von Arbeitsverrichtungen und -bedingungen in besser vergüteten Tätigkeitsbereichen hätten. Das Gros der ungelerten Kunden kenne nur »Knochenarbeit«. Ihnen fehle die Erfahrung, dass die Möglichkeiten mit Ausbildung vielfältiger sind. Etwas Ähnliches schildert auch der Fallmanager IFK2. Er hat Geschichte und Soziologie studiert, ist Mitte 40 und arbeitet seit gut 7 Jahren im Jobcenter. Auch er erklärt, dass es herausfordernd sei, junge Kunden aufzuklären, dass es normal sei, zu arbeiten, statt ALG II zu beziehen. Es mangle den (jungen) Kunden, für die das ungewohnt sei, an Vorbildern. Daher arbeite sein Jobcenter mit einem Verein zusammen, der hin und wieder Referenten schicke, die die Kunden über Berufe informieren und von eigenen beruflichen Erfahrungen berichten. Zumeist hätten diese Referenten einen Migrationshintergrund und stammten aus prekären Lebensverhältnissen. Sie hätten es aber geschafft, der Armut zu entkommen. Solch einen positiven Ansporn wünscht sich IFK2 für seine Kundschaft. Er schildert in diversen Gesprächssequenzen, wie wichtig eine umfassende Arbeitsmarkt- und Berufskunde sei. Der Fallmanager benennt als Grund, dass viele Kunden schlecht informiert seien, was die Kenntnis von Berufen angehe. Hier müsse er sich mit den Kunden zusammensetzen und herausfinden, welche Fähigkeiten, Ziele und Neigungen die Kunden in beruflicher Hinsicht hätten. Die jungen Leute, die keinen Schulabschluss oder nur den Hauptschulabschluss hätten, wären, so IFK2, besonders uninformiert, das träfe aber teils auch auf Realschüler zu. Auch auf die Notwendigkeit von Netzwerkkompetenz geht IFK2 ein, zumal er darlegt, dass er das Kompetenzprofil oft nicht selbst durchführe, sondern an einen Bildungsträger auslagere, der ihm einen detaillierten, auf Selbsteinschätzungen der Kunden basierenden Kompetenzbogen übermittele, mit dem er arbeiten könne. Wie IFK16 hebt auch IFK2 den motivationalen Aspekt des Verweises auf die Wichtigkeit

des Sich-Qualifizierens hervor. Seine Darlegungen haben allerdings einen drohenden Unterton. Dieser wird deutlich in der Aussage, »sonst kriegen sie halt Vorschläge für alles, Helferstellen nur, und fertig. Wenn ihnen das egal ist, gut«. Besser sei es eben, wenn sich die Kunden Gedanken machten. Er rege sie dazu an, meint IFK2, er zwingt das aber niemandem auf und akzeptiere es, wenn Kunden sagen, sie hätten kein Interesse an Qualifikation. Von der Wichtigkeit des arbeitsmarktlichen und berufskundlichen Überblickswissens, zeugen auch die Darlegungen von IFK1. Er ergänzt, dass es zudem Lebenserfahrung bedürfe. Man könne nicht überzeugend über den Arbeitsmarkt aufklären, wenn man »gerade frisch von der Uni« komme. Da er der Überzeugung ist, dass einige Kollegen nicht über nötige Berufserfahrung verfügten, kritisiert IFK1 die Personalpolitik des Jobcenters, da zu viele Akademiker eingestellt würden, die Kunden aber »nicht in akademische Berufe vermittelt« würden. IFK1 plädiert daher dafür, dass Integrationsfachkräfte eine Ausbildung und ein Studium absolvieren, damit sie Erfahrung auch in Bereichen haben, die fern des eigenen Tätigkeitsbereiches sind:

„Vom Profiling, wenn ich sehe: Gute Kenntnisse in Metallbearbeitung, Formen, Spreizen oder Schweißerscheine. Im Schiffsbau, unter Wasser schweißen, das sind Unterschiede, und was die bei Mercedes brauchen ist anders als bei Rheinmetall. [...] Was kann ich dem damit vermitteln, wo wird das gefordert, ja.

Haben denn alle Kollegen dieses Wissen?

Natürlich nicht. Kein Mensch kann das haben, für alle Berufe. Das meine ich auch nicht. [...] Die Personalpolitik, da muss man sich nicht wundern, dass Klagen kommen, dass Vermittlungsvorschläge nicht passen, wenn nur Akademiker eingestellt werden, wir aber nicht in akademische Berufe vermitteln. [...] Meine neue Kollegin, super nett, intelligent auch, keine Frage, hat vor 3 Monaten erst angefangen. Die kommt direkt von der Uni [...] Aber es ist ja auch Lebenserfahrung, was ich meine, was man mitbekommt – und das ist schon mehr, wenn man Berufserfahrung auch außerhalb der Verwaltung hat [...]. Wie es in der Ausbildung läuft [...]. Ich würde [...] als Vorgabe machen, mindesten 4 Jahre Berufserfahrung irgendwo. [...] Dann kann man hier arbeiten. [...] Am besten wäre Ausbildung und Studium, plus die Berufserfahrung.“ (IFK1)

IFK1 meint, dass es eine schlechte Ausgangslage für konstruktive Arbeitsintegrationsberatung sei, wenn Kollegen mit wenig Lebens- und Berufserfahrung auf Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen treffen. Es fehle, so IFK1, gerade den jungen Kollegen oft der Bezugsrahmen, wenn sie nie erfahren hätten, wie es auf dem Arbeitsmarkt außerhalb des Öffentlichen Dienstes aussehe und wie es sei, arbeitslos zu sein. Es mangle jungen Kollegen teilweise an »Reife«. Dadurch bestehe die Gefahr, dass die jungen Kollegen von manchen Kunden »nicht ernst genommen« werden. Geteilt wird diese Überzeugung auch von IFK11. Die Fallmanagerin formuliert es wie folgt:

„Aber wenn ich nicht weiß: Was macht eigentlich eine Visagistin? Oder ein Konditor, und wo ist der Unterschied zum Bäcker? [...] Ja. Was sind die Aufgaben, Arbeitszeiten, Tarife? [...] Genau. Und wenn ich das nicht abschätzen kann, kann ich auch nicht wissen, wo die Kundin sonst noch arbeiten kann, außer dem Zielberuf. [...] Ich versuche immer mindestens eine Alternative zu suchen, nach 12 Monaten spätestens.“ (IFK11)

Als *Deviant Case* gedeutet werden können die Darlegungen von IFK19. Der Jurist erklärt, dass es natürlich geboten sei, darüber Bescheid zu wissen, was auf dem Arbeitsmarkt gefordert werde. Er erklärt aber auch, dass man »nicht nur auf den Arbeitsmarkt schauen« sollte. Es ginge nicht nur darum, dem Arbeitsmarkt zuzuführen, was benötigt wird. Es gehe auch darum, die Neigungen der Kunden zu berücksichtigen, selbst wenn diese in Bereichen lägen, die am Arbeitsmarkt wenig gefragt sind, um die Motivation der Kunden zu erhalten. Das sei kaum gegeben, wenn Kunden gezwungen würden, sich in Berufsfeldern zu bewerben, die ihnen nicht liegen. Auch müsse man sehen, dass die Arbeitsbeziehung darunter leide, wenn Kunden aufoktroiiert bekämen, wo sie Arbeit zu suchen hätten. IFK19 schildert diesbezüglich den Fall einer seiner Kundinnen, die Kulturwissenschaften studiert hat und schon mehrere Jahre unterbeschäftigt ist:

„Da wurde es rar mit Auftritten, und sie war auch schon 40 [...] Ja, sie war aber davor auch nie lange beschäftigt, mit ein paar Monaten Unterbrechung immer, wenn sie ein Schauspiel hat oder einen Kurs, was sie leitet. [...] Wir sprechen fast immer darüber: Was kann sie noch ausprobieren? Aber ich kann ihr nicht sagen: Jetzt schulen Sie doch mal auf Verwaltungskraft oder Krankenpflegerin um. [...] KÖNNTE [betont] ich sagen, ja. Aber bringt das was? Glaub ich nicht. [...] Das [Sanktionen] kann nötig sein, wenn jemand absolut nicht mitarbeitet. Besser ist aber, wenn wer wirklich Leidenschaft hat, und sie hat das ja, da ist es besser als Schauspielerin das weiter zu versuchen, oder in verwandten Bereich, was sie auch macht durch Rhetorik- und Stimmtraining-Kurse, und Synchronsprecherin hat sie auch gemacht, glaube ich.“ (IFK19)

Informationsträchtig sind auch die Darlegungen von IFK23. Bezug nehmend auf das geringe Qualifikationsniveau vieler Kunden schildert der Arbeitsvermittler, dass er sich immer am Empfänger-Horizont ausrichte. Das in der Interaktion mit gering gebildeten Kunden eine Herausforderung, weil er nie sicher sein könne, ob die Kunden ihn verstehen. Das Nicht-Verstehen bezieht er nicht nur auf kognitive Fähigkeiten, sondern auch darauf, dass die Lebenswelt vieler Kunden anders sei als seine. Gerade bei ungelernten jungen Kunden sei es, so IFK23, sowohl aus persönlichen Gründen der »Lebenszufriedenheit« wie auch aus »volkswirtschaftlichen« Überlegungen heraus wichtig, darauf zu drängen, dass eine Ausbildung absolviert wird:

„Die werden ihr Leben lang vom Staat alimentiert, wenn wir es nicht schaffen, eine Ausbildung für sie zu finden. [...] Das ist eigentlich am wichtigsten, dass die auf die richtige Bahn noch kommen. [...] Volkswirtschaftlich sowieso, weil wir nur verteilen können, was erwirtschaftet wird. Das System kann nicht so weiter bestehen, wenn immer mehr Leute vom Staat leben. [...] Das ist auch eine Frage von Lebenszufriedenheit. Das ist ja nicht nur das Geld, was fehlt, auch Anerkennung, Kontakte und das alles.“ (IFK23)

Zum einen spricht IFK23 die wirtschaftliche Bedeutung von Arbeit an. Zum anderen geht er auf deren potenziell zufriedenheitsstiftenden Aspekt ein. Arbeit zu haben, verknüpft der Arbeitsvermittler mit »Lebenszufriedenheit«, Arbeitslosigkeit hingegen mit Unzufriedenheit. Interessant ist auch die Formulierung, dass es wichtig sei, junge Menschen zu unterstützen, »auf die richtige Bahn« zu kommen. Häufig ist die falsche Bahn assoziativ verknüpft mit Illegalität. Provokativ ließe sich sagen: Keine Ausbildung zu haben und diese auch nicht anzustreben, wird vom Betriebswirt IFK23 implizit gleichgesetzt mit Kriminell-Sein. Kontrastiert man das mit folgender

Aussage, die IFK9 tätigt, zeigt sich aber, dass dem entgegen stehende Vorstellungen unter den Interviewten ebenfalls existieren:

„Wenn wir weiter Arbeit so überhöhen, ich glaube, das geht nicht mehr lange gut, weil in 15, 20 Jahren, da fallen massiv Stellen weg, nicht nur für Unqualifizierte. [...] Arbeitslosigkeit hat auch mit gesellschaftlichen Bedingungen zu tun, mit der Wirtschaft insgesamt. Das wird auch zunehmend durch die Digitalisierung geprägt, das sieht man auch, wenn Jobs wegfallen, [...] überall gibt es jetzt Selbstscan-Kassen [...]. Da sind die mit guten Startbedingungen, deren Eltern sich kümmern, Nachhilfe bezahlen, bei Hausaufgaben helfen [...] Und die, die nichts hatten, keine Unterstützung, wenn man denen sagt, sie sind selbst schuld, das ist zynisch [...].“ (IFK9)

IFK9 und IFK23 vertreten unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Frage nach dem Ausmaß der individuellen Verantwortung für die Arbeitslosigkeit. IFK23 verkennt nicht, dass auch die Rahmenbedingungen eine Rolle spielen, er ist aber der Überzeugung, dass man sich nicht immer auf diese berufen könne. Er meint, dass der Rekurs auf Aspekte wie die schlimme Kindheit und zu wenig Förderung auch eine Ausrede sein könne, wenn Menschen mit Anfang 40 noch immer auf ihre schlimme Kindheit rekurrten. IFK9 dagegen betont den multifaktorischen Aspekt von Arbeitslosigkeit weit stärker und verknüpft ihn mit einer Gesellschaftskritik. Die beiden Integrationsfachkräfte stehen für zwei Pole, welche die Weite des Meinungsspektrums unter den Interviewten abbilden. Die einen sehen eher die Rahmenbedingungen im Fokus, die anderen die Eigeninitiative, wobei die allermeisten Integrationsfachkräfte, die sich dazu äußern, sich ähnlich wie IFK28 äußern. Sie meint, dass beides eine Rolle spiele und dass man nicht pauschal sagen könne, »was wie bedeutsam ist«. Mal sei es Eigenverantwortung, mal die äußeren Bedingungen. Kaum je sei nur ein Faktor für Arbeitslosigkeit verantwortlich. Unabhängig davon welche Wirkmacht die Interviewten dem individuellen Handeln - und welche den Rahmenbedingungen - zumessen, gilt folgendes: Fast alle Gesprächspartner erklären, dass der Erwerbsarbeit eine prägende Kraft in der Gesellschaft zukomme. Einige der Gesprächspartner sehen die hohe Bedeutung der Arbeit indes kritischer als andere. Die Darlegungen fast aller Interviewten zeigen, dass die Kenntnis von Berufsbildern und Arbeitsmarktentwicklungen keineswegs alles ist, was die Integrationsfachkräfte zur Arbeit zu sagen haben. Arbeit sei, so lautet der Tenor im Gros der Gespräche, viel mehr ein Mittel zum Zweck des Geldverdienens. Sie sei auch mehr als nur ein Wirtschaftsfaktor. Sie sei, so die eloquente Wortwahl von IFK22, »ein Kulturgut«. IFK7 meint, »Arbeit ist zentral«. IFK12 schildert mit fast gleichen Worten, »Arbeit steht im Zentrum«. IFK9 und IFK10 sprechen von einer »Arbeitsgesellschaft« und IFK21 davon, dass alles »getaktet« sei »durch Arbeit«. Die Arbeit gebe der Gesellschaft den Rhythmus vor. Alles in allem verknüpfen die Integrationsfachkräfte Erwerbsarbeit mit mehreren Zwecken, drunter...

- ...das Geldverdienen,
- ...die Stärkung der Selbstachtung,
- ...die gesellschaftliche Inklusion,
- ...die Strukturierung des Tagesablaufes,
- ...die Ermöglichung sozialer Kontakte und auch
- ...das Erlernen der deutschen Sprache (bei Flüchtlingen).

Mit Niklas Luhmann ließe sich sagen, dass das Reden über Arbeit im Jobcenter die Kommunikation am Laufen hält. Der Themenkomplex Arbeitsmarkt- und Berufskunde sei, so die Schilderung von IFK6, *»immer präsent, klar, darum geht es am Ende ja«*. Es drehe sich in der Beratung *»um Arbeit natürlich«*, benennt auch IFK8 diese Thematik. Man müsse, so meint der Fallmanager IFK2, viel über *»unterschiedliche Facetten von Arbeit«* wissen, müsse sich, so IFK4, bewusst sein, dass *»Arbeit auch verbindet«* und dass die für die *»Integration in die ganze Gesellschaft«* zentral sei. Man sei, so erklärt IFK17, in gewisser Weise *»ein Vorbild auch für Kunden«*. Doch nicht nur in Familien, die in prekären Verhältnissen lebten, sei das wichtig. Auch in Mittelstandsfamilien wie der, aus der die zwei Kinder habende IFK13 stammt, müsse man *»den Kids vorleben, dass nur so Geld nach Hause kommt, wenn Mama und Papa arbeiten«*. Auf diesen Aspekt, dass es heute nicht mehr nur der Papa sei, der Geld nach Hause bringt, geht auch IFK13 ein. Die Juristin Ende 40 nimmt Bezug darauf, dass der Arbeit auch eine emanzipatorische Komponente inhärent sei. Arbeit habe einen bedeutenden Einfluss darauf gehabt, dass Frauen seit den 1960er-Jahren *»unabhängig«* geworden seien, dass sie, *»selbst Geld verdienen und keinen Ehemann fragen müssen«*. Letzteres sei für IFK13, die betont, ihre Freiheit sehr zu schätzen, *»immer echt eine Horrorgeschichte«* gewesen. IFK33 schneidet diesen Emanzipationseffekt ebenfalls an.

Der 51-jährige Pädagoge ist neben 2 weiteren Kolleginnen im Jobcenter für die Beratung alleinerziehender Kunden - bzw. *»zu 98 % Kundinnen«* - zuständig. Er sieht den emanzipatorischen Effekt von Arbeit für manche Kunden als Schimäre, zumal, so seine These, *»heute schon wieder das Gegenteil«* von Emanzipation feststellbar sei. Es gäbe immer mehr Männer und Frauen, die Arbeiten gingen, aber *»davon nicht leben können«*. Für *»eine alleinerziehende Mutter«* sei Erwerbsarbeit mitnichten emanzipatorisch, sondern auch *»ein Kampf, mit dem Arbeitgeber, wenn sie früher weg muss, um das Kind aus dem Kindergarten abzuholen oder wenn sie keinen Schichtdienst machen kann«*. Wenn beide Partner in einer BG *»arbeiten, aber trotzdem nur minimal mehr haben als mit ALG II«*, sei das ein Problem. Dies nicht nur für Menschen, für die sich Arbeit finanziell kaum lohne, sondern für die Gesellschaft insgesamt, denn es tangiere das Gerechtigkeitsempfinden negativ. Der wachsende Niedriglohnsektor führe dazu, dass die Gesellschaft sich *»weiter spaltet. Mit ALG II hat man leider ganz schnell den Anschluss verloren, wenn man das mehrere Jahre bezieht«*. Auf der anderen Seite gäbe es, reflektiert IFK33, *»auch immer mehr gute Jobs, aber nicht für alle«*. Wie diese Spreizung sich auf seine Vermittlungsarbeit im Jobcenter auswirkt, schildert der Arbeitsvermittler so:

„Unten haben wir eine Job-Wall. [...] Nicht immer tolle Jobs, aber auch viele gute. [...] Gerade im Büro und in der Verwaltung. Und Pflege, also nicht nur Helfer, auch Fachkräfte. Sozialarbeiter haben auch super Chancen, die können sich die Jobs aussuchen fast schon. Und alles, was in die Richtung IT geht. [...]. So die Hälfte würde ich schätzen, haben eine Ausbildung. Da kann man aufbauen. Gerade wenn sie noch jung sind [...]. Bis Mitte 30, Ende 30, mit Umschulung lohnt sich dann schon.“ (IFK33)

IFK33 moniert die Spreizung in immer mehr gute und schlechte Stellen auf dem Arbeitsmarkt. Er vermutet, dass es in 15 Jahren kaum noch Stellen für Geringqualifizierte geben werde. Daher versucht er, seinen Kundinnen vor Augen zu führen, wie wichtig es sei, sich zu qualifizieren. Für den Arbeitsberater ist das zentral, weil er überzeugt ist, gerade bei jungen Kundinnen noch

»was bewegen« zu können. Ähnliche Reflexionen finden sich in 7 weiteren Interviews. Summa summarum zeigen die Schilderungen, dass Integrationsfachkräfte bzgl. der Funktionen der Erwerbsarbeit reflektiert sind. Sie machen sich Gedanken dazu. Im Gros wissen sie Bescheid über die Zugangsvoraussetzungen für die Aufnahme von Tätigkeiten in den Branchen, in die sie vermitteln. Fehlen Arbeitsvermittlern berufsrelevante Informationen, wissen sie zumeist, wo sie sich diese aneignen können. Sich berufskundliches Wissen anzueignen, ist für die Interviewten Teil ihres professionellen Selbstverständnisses. Zu diesem Selbstverständnis gehört auch, Kunden über Weiterbildungen zu informieren, die Nachfrage nach Berufen zu erfassen und sich für Kunden nach beruflichen Alternativen umzusehen, wenn Zielberufe von Kunden wenig realistisch erscheinen. Integrationsfachkräfte wagen Prognosen über die Zukunft des Arbeitsmarktes, tauschen sich über Schwierigkeiten beim Vermitteln Geringqualifizierter aus und wissen Fördern, Fordern, Informieren, Animieren, Beraten, Ermutigen und Ermahnen zu konvergieren – das ist der Tenor, der sich dem Gros der Interviews entnehmen lässt. Abgesehen davon, dass sie Arbeit vermitteln, reflektieren Integrationsfachkräfte auch die gesellschaftliche Bedeutung von Arbeit. Es ist ihnen ein Anliegen, Kunden das zu erläutern. Das geschieht in vielen Jobcentern, obgleich die klassische Berufsberatung institutionell gar nicht im Jobcenter angesiedelt ist, sondern bei der Bundesagentur für Arbeit. Ohne fundiertes Wissen dazu,...

- ...welche Möglichkeiten der beruflichen (Weiter-)Qualifizierung mit welchem Ausbildungs- oder Weiterbildungsabschluss möglich sind,
- ...wie sich der Arbeitsmarkt in unterschiedlichen Berufsfeldern darstellt und welche Berufsfelder aufgrund des Wandels des Arbeitsmarktes in naher Zukunft wahrscheinlich noch lukrativer werden,
- ...inwieweit Finanzierungsmöglichkeit von Fort- und Weiterbildungen seitens des Jobcenters über welche rechtlichen Regularien möglich sind,
- ...welche Kompetenzen, Neigungen und Interessen man benötigt, um in einem bestimmten Beruf erfolgreich sein zu können,
- ...welche Herausforderungen/Besonderheiten (z. B. Schichtarbeit, hohe körperliche oder psychische Belastungen) in einem Berufsfeld existieren,
- ...inwieweit bestimmte Berufsfelder aufgrund der dortigen Belastungen für Kunden nach § 10 SGB II zumutbar sind,
- ...wie die Verdienstaussichten in welchen Berufsfeldern sich gestalten und wie Kunden adäquat über Obiges aufgeklärt werden können...

...lässt sich eine gute Beratung im Jobcenter, die über die alleinige Vermittlung von Arbeit durch das Ausdrucken von Vermittlungsvorschlägen hinausgeht, nicht bewerkstelligen. Die Integrationsfachkräfte wissen das. Daher sind sie bestrebt, ihr Wissen zu den oben genannten Punkten aktuell zu halten bzw. sich Wissen anzueignen, sofern ihr bestehendes unzureichend oder veraltet ist. Ähnlich verhält es sich mit der Kenntnis dessen, was (sozial-)rechtlich gesehen die Arbeitsgrundlage des Beratungshandelns im Jobcenter ist und wie Sozialrecht rechtskonform in Verwaltungshandeln übersetzt werden kann. Das nächste Unterkapitel handelt davon.

4.7. Gesetzes- und Weisungskunde

Dass das Auslegen von Gesetzen bei Entscheidungen im Jobcenter eine zentrale Rolle spielt, ist selbsterklärend. Die Kenntnis der Gesetzestexte und internen Weisungen, in denen die Gesetzesanwendung operationalisiert ist, ist daher eine naheliegende Kompetenz von Integrationsfachkräften. 28 Befragte gehen auf die Wichtigkeit dessen ein, mit den Gesetzestexten, fachlichen Hinweisen und Geschäftsanweisungen vertraut zu sein. Exemplarisch können dazu die Darlegungen von IFK22 ins Feld geführt werden. Diese erklärt, dass sie sich ein falsches Bild von der Arbeit im Jobcenter gehabt habe, als sie dort zu arbeiten begann. Dass die Arbeit so viel Rechtsanwendung umfasse, sei ihr nicht klar gewesen. Sie hätte gedacht, dass Beratung den Großteil der Arbeit ausmache. Mehr Zeit gehe aber »für Verwaltung drauf«. Darüber ist IFK22 manchmal betrübt. Insbesondere zu Anfang ihrer Tätigkeit sei das schlimm gewesen. Mittlerweile aber geht die junge Frau ihrer Arbeit gerne nach. Sie erklärt, sich damit arrangiert zu haben:

„Dass es so rechtlich ist, war mir vorher nicht klar. Ich dachte, okay, Arbeitsvermittlung, hört sich interessant an, dazu beraten, wo sind Interesse [...]. Aber die Verknüpfung, mit Rechtsfolgen, Verwaltungsakt, Sanktionen, Anhörung und Pipapo, ja, das war am Anfang Neuland für mich. Da dachte ich: Oh Gott, das hatte ich mir aber anders vorgestellt [lacht] [...] Ach Gott, jetzt muss ich das in CoSach und VerBIS und der eAkte buchen. Das ist nervig. [...] Aber eigentlich ist das auch völlig klar, es macht ja Sinn, damit das nachvollziehbar ist. [...] Aber es muss sich im Rahmen halten.“ (IFK22)

Deutlich wird Exzerpt nicht nur, dass Dokumentations- und Verwaltungsarbeit im Jobcenter eine wichtige Rolle spielen. Deutlich wird auch, dass das tendenziell als belastend, zumindest aber als nervig erlebt wird. Eine Strategie, die IFK22 anwendet, welche in mehreren Gesprächen auch mit anderen Interviewten zum Vorschein kommt, ist das Rationalisieren. Die Arbeitsvermittlerin kontextualisiert das, was sie als nervig empfindet, indem sie sich vor Augen führt, dass die Dokumentation wichtig sei, um Nachvollziehbarkeit zu erzeugen. Man könne sich so außerdem absichern. Der Umgang mit Verordnungen sei nötig, aber nicht immer leicht. Ein Grund dafür sei, so IFK30, dass »sich Vorgaben oft ändern, je nach Finanzlage«. Auch rechtliche Änderungen und politische Vorgaben müssten berücksichtigt werden, »wie jetzt aus November, die Entscheidung zu Sanktionen vom Bundesverfassungsgericht« (IFK33). Es gäbe, so erklärt auch IFK32 oft Änderungen, »wo wieder was Neues kommt, 16i zum Beispiel«. IFK13, die als Volljuristin kompetent im Verstehen und Auslegen von Gesetzestexten ist, schildert, das SGB II »ist schon eine Herausforderung, wegen ganz vieler Nebenbestimmungen und Ausnahmen«. IFK1 verweist darauf, dass kaum ein anderes Gesetzbuch so häufig geändert und kritisiert worden sei, wie das SGB II. Die Grundsicherung sei, so seine Worte, »hochpolitisch«. Das vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt wurde allein in den ersten 2 Jahren des Bestehens 12 Mal geändert. Bis heute habe es, so erklärt IFK1, über 70 Änderungen gegeben. Davon abgesehen sei es ein »nicht gut durchdachtes Gesetz«, das »mehr Probleme gebracht als gelöst« (IFK1) habe.³ IFK1 hat

³ Anzumerken ist, dass die Meinung von IFK1, dass das SGB II mehr Problem als Lösung sei, nicht repräsentativ für das Gros der Interviewten ist. Die meisten Gesprächspartner heben hervor, den Sozialstaat für »eine Errungenschaft« (IFK33) zu halten. Sie sprechen von einem »super Sicherungsnetz« (IFK23) und beschreiben ALG II als »tolle Sache« (IFK17). Davon unbenommen ist es aber in der Tat so, dass der Fachdiskurs zur Wirkung des SGB II kontrovers geführt wird. Kritisiert wird, dass das SGB II die soziale Exklusion verstärke (Bitzegeio 2019, Butterwegge 2019 und Sell 2018).

daher Verständnis dafür, dass Kunden den Leistungsbescheid nicht verstehen. Er verstehe den auch oft nicht. IFK1 zweifelt an, dass in der Leistungsabteilung die ALG-II-Berechnung immer korrekt erfolgt. Er macht das daran fest, dass Kunden nach einem Widerspruch oft mehr ALG II erhalten hätten, weil Anrechnungen fälschlicherweise erfolgt seien oder Mehrbedarfe nicht berücksichtigt worden seien. Leistungsrelevante Rechtskenntnisse spielten in der Vermittlung und im Fallmanagement zwar »keine große Rolle«, man müsse aber »einen Überblick haben«, denn es sei »auch nicht gerade professionell«, wenn ein Kollege so etwas wie »habe ich keine Ahnung von« sage, wenn es um einfache Leistungsfälle geht. IFK1 beschreibt es folgendermaßen:

„Ich glaube, kein Gesetz wurde so oft angepasst. [...] Das ist hochpolitisch und für die Kunden ja auch, also sogar überlebenswichtig, wenn man so will. [...] Eigentlich müssen sie sich drauf verlassen können, dass alles richtig entschieden wird, gerade Geldleistungen, das ist aber nicht so. Meisten natürlich, aber es gibt Fälle, die sind so kompliziert, mit Anrechnungen, wo ich verstehe, dass Kunden verzweifeln. [...] Ja, das hatte ich auch mehrfach, dass nach dem Widerspruch mehr [Geld] rauskam.

Meinen Sie, dass man als Integrationsfachkraft auch von Leistungsrecht Ahnung haben sollte?

Grundlagen auf jeden Fall. [...] Die Grundlagen kennen, grob, ist nicht zu viel verlangt. [...] Gar keine Ahnung ist peinlich auch. [...] Dass man weiß: Wie groß darf die Wohnung sein? Wie hoch ist der Regelsatz, welche Sonderbedarfe kann man geltend machen, ja. [unverständlich] Und sowas sollte jeder Vermittler wissen. [...] Oder, was sind die Voraussetzungen für Reha zum Beispiel sind, da gibt es auch viele Kollegen, die da nicht so drin sind.“ (IFK1)

Betrachtet man kontrastiv zu den obigen Darlegungen, was IFK13 zum Thema Kompetenz zu sagen hat, wird erneut deutlich, wie unterschiedlich die Überzeugungen von Integrationsfachkräften sind. IFK1 meint, dass es peinlich sei, zuzugeben, dass man von etwas keine Ahnung habe, was den eigenen Tätigkeitsbereich tangiere. IFK13 sieht das anders. Die Juristin erklärt, dass es von Professionalität zeuge, wenn man Kunden ehrlich sage, dass man etwas nicht wisse. Ihr Verständnis von Professionalität ist, dass man mittels des Eingestehens des Nicht-Wissens der Aufklärungs- und Beratungspflicht gerecht werde, solange man an die fachkundige Stelle verweise und idealerweise direkt den Kontakt zu dieser herstelle. Zu sagen, »weiß ich nicht, aber ich check das für Sie, oder gehen Sie bitte zur Kollegin«, sei, so IFK13, kompetentes Handeln. Grundsätzlich stimmt aber auch IFK13 zu, dass es wichtig sei, dass Integrationsfachkräfte über hinreichende Rechtskenntnis insbesondere in der Anwendung der Sozialgesetzbücher I, II & III verfügen. Das ist der Tenor im Gros der Gespräche. In den meisten Interviews wird deutlich, dass die Integrationsfachkräfte meinen, dass es zentral sei, die Rechtsgrundlagen des SGB II zu

Moniert wird auch, dass die Sanktionsmöglichkeit mit dem Grundsatz konfligiere, ein menschenwürdiges Leben sicherzustellen (Borchert 2013, Neskovic & Erdem 2012) und dass die verstärkte Sanktionierung unter 25-Jähriger deren gesellschaftliche Teilhabe erschwere (Schreyer et al. 2012). Sie wirke sich überdies negativ auf die psychische Gesundheit aus (Apel & Engels 2013). Auch die als zu gering empfundene Zuverdienstgrenzen und die Tatsache, dass das Schonvermögen zu knapp bemessen sei, wird kritisiert (Kaiser 2019 und Roth 2018). Zudem wird beklagt, dass diverse Fallkonstellationen nicht berücksichtigt würden und dass die Einzelfallgerechtigkeit nicht immer hergestellt werde (siehe zu den Kritiken auch Thomé 2019, Neu 2017, Adamy 2014, Davilla 2010 und Spindler 2010).

überblicken. Das gelte insbesondere für jene Aspekte, die die Beratung tangieren. Man »muss das ja wissen«, meint IFK16, »was schon vom Gesetz nicht geht«. Davon abgesehen müsse man, ergänzt IFK15, »die Geschäftsanweisungen« kennen, in denen konkretisiert ist, wie das Gesetz rechtskonform anzuwenden ist. Ein typisches Beispiel dessen, wie wichtig das sinnerfassende Lesen und Auslegen von gesetzestextlichen Formulierungen ist, findet sich in den Erläuterungen von IFK5. Die Arbeitsvermittlerin erklärt, dass es einige Totalverweigerer unter ihren Kunden gäbe, die Behauptungen aufstellten, die »an den Haaren herbeigezogen« seien. Eine solche Behauptung sei etwa, dass fast alle ihre Einladungsschreiben rechtswidrig und nichtig seien, da als Grund für die Einladung in der Regel angegeben sei, man wolle mit den Kunden über Ihre berufliche Situation sprechen. Das Argument zweier Kunden sei gewesen, so IFK5, dass die Formulierung man möchte »über Ihre berufliche Situation« sprechen, nicht in § 309 SGB III als möglicher Grund genannt werde, warum eine Einladung erfolgen kann. IFK5 erklärt, dass diese Kunden einfach nicht verstünden, dass es unbestimmte Rechtsbegriffe gäbe und dass die Formulierung hinreichend klar erkennen ließe, dass das Sprechen über die berufliche Situation all das abdecken könne, was der relevante Paragraph als Meldungsgrund zulässt. Etwas Ähnliches schildert die Fallmanagerin IFK11. Sie kritisiert, dass manche ihrer Kunden ihr Wissen aus Internet-Foren bezögen, in denen viele Dinge behauptet würden, die rechtlich fragwürdig oder schlechterdings Unsinn seien. Die Kunden würden sich, so IFK11, selbst ein Bein stellen, wenn sie den Informationen dort unreflektiert Glauben schenken. Die folgenden Exzerpte aus dem Gespräch mit IFK5 und IFK11 machen exemplarisch deutlich, was das Gros der Interviewten dazu zu sagen hat:

„Das meiste ist, was sich auf die EV bezieht, auf Sanktionen, Maßnahmen und Förderung. [...] Oder, wenn ein Kunde fragt, wo das steht. [...] Ich sollte ihm schon sagen können, wo das steht. [...] Sehr oft ist das aber, dass es doch vom Paragraphen abgedeckt ist, auch wenn er das nicht wahrhaben will.“ (IFK5).

„Zum Beispiel, einer meinte, das SGB III zählt nicht, weil wir ja im Jobcenter im SGB II sind, das sind die wildesten Behauptungen. [...] Meistens geh ich gar nicht drauf ein. Bei ihm habe ich kurz erklärt, was i. v. M. [in Verbindung mit] bedeutet, dass SGB II Paragraphen sich aufs SGB III beziehen, wollte er aber nicht verstehen.“ (IFK11)

Herausfordernd sei, so wird ebenfalls hervorgehoben, dass immer dann, wenn Gesetzesänderungen erfolgten, damit oft Änderungen der fachlichen Hinweise und ermessenslenkenden Weisungen einhergingen. Das könne dazu führen, dass Verfahrensschritte geändert werden und EDV-Programme angepasst werden müssten. Das bringt einen »hohen bürokratischen Aufwand« mit sich, erklärt TL1. Es gäbe, so schildert es IFK27, »bei DBs dann die Neuerungen, was bei VerBIS neu kommt«. Es existierten, meint TL1, »viele Rechtsschulungen für den Ermessensgebrauch«. Man müsse aber »halt die Änderungen im Kopf haben«. Es reiche nicht, »einmal die Weisungen zu lesen« und dann zu glauben, man habe jetzt alles, »weil sich das ja ändert«, beschreibt die Teamleiterin. Und wenn man Änderungen dann verinnerlicht habe, »wenn du alles ganz gut beherrscht, gibt wieder eine Anpassung«, schildert IFK16 ihre Erfahrungen. Betont wird von IFK28 aber auch, dass das Gros der Änderungen sich eher »auf die Leistungsabteilung« auswirke. Die letzte große Änderung, die sich stark auf die Arbeitsprozesse von Integrationsfachkräften

ausgewirkt habe, sei, das schildert knapp die Hälfte der Interviewten, die Einführung der eAkte gewesen. Eine weitere Auswirkung im Hinblick auf die Rechtsanwendung gab es durch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts vom 05.11.2019, da seither nur maximal eine Sanktion in Höhe von 30 % des maßgeblichen ALG-II-Regelsatzes bei Verstoß gegen die Mitwirkungspflichten möglich ist. Seitdem wird diskutiert, wie der passende Umgang mit der kleinen Gruppe von Kunden aussehen kann, die jede Mitarbeit verweigern, erklärt IFK32. Sie selbst habe mit Totalverweigerern allerdings »gar keine Probleme«. Die Vorstellung, dass es viele Menschen gäbe, »die sich mit Hartz IV ein schönes Leben machen«, sei eine Fehlwahrnehmung. Diese verbreite sich unter anderem durch geskriptete TV-Formate wie »Armes Deutschland', die suchen sich die letzten Assis, und das wird so getan, als wären alle Kunden so«. Auf die Frage, wie sie mit Kunden umgehe, deren Verhalten ihrer Wahrnehmung nach problematisch sei, antwortet IFK32, wie etwa ein Drittel der Interviewten, dass sie diese »in Ruhe lassen« und sich »auf die konzentriere, die wollen«. Interessant ist das, da IFK32 Sanktionen keineswegs per se ablehnt. Sie meint, dass Sanktionen manchmal sinnvoll seien, da sie eine Verhaltensänderung bewirken könnten. Bei den Totalverweigerern stecke aber »oft mehr hinter, zum Beispiel Depression, Drogensucht oder noch ganz viel«. Wenn man nicht wisse, was die Gründe für die Totalverweigerung seien, sei es kontraproduktiv, »die [Kunden] zu sanktionieren«, denn das Ziel, »dass sie mitarbeiten«, werde dadurch »nicht erreicht«. Es gäbe »Ermessensspielraum«, der ausgeschöpft werden könne, um Sanktionen zu vermeiden (diesbezüglich kommt auch der Kompetenzaspekt der Ignoranz ins Spiel, auf den noch eingegangen wird). Alles in allem sind fast alle Integrationsfachkräfte überzeugt, dass es in Rechts- und Weisungsangelegenheiten eine Menge gibt, was man lernen müsse. In den folgenden Exzerpten wird das deutlich:

„Habe ich erst mal überflogen nur, das liest man ja nicht mal eben so. Gerade so trockenes Zeug. [...] Das Wichtige steht in Schulungsunterlagen. [...] Aber am meisten ist, dass ich Kollegen frage, ganz oft.“ (IFK18)

„Anfangs, weil alles neu war, nicht nur die ganzen Verfahrensanweisungen, auch die Programme [...]. Das war mir nicht so klar vorher, dass das doch so juristisch ist, formal mit Rechtsfolgenbelehrung [...]. Es geht nichts raus wo nicht noch Paragraphen hinten dran sind.“ (IFK5)

„Das habe ich 100 Mal gehört: Guck ins Gesetz, sagt mein Teamleiter immer. Aber du musst auch erst mal lernen, wie das gelesen wird [...]. Die Weisung, was auch Sicherheit gibt, auf jeden Fall und was ich besser kann heute, es erklären, wie es gemeint ist, bei kann, soll, ist, dass solche kleinen Wörter wichtig sind.“ (IFK7)

„Experte wäre übertrieben, aber mehr als normal auf jeden Fall. Das ist auch das Tolle, dass ich immer noch was lerne. [...] Betriebliche Umschulung zum Beispiel, da kannte ich mich gar nicht aus, weil das so selten ist. Da hat eine Kollegin geholfen. [...] Hier kann keiner alles überblicken.“ (IFK16)

Herausfordernd ist die sichere Rechtsanwendung für nicht wenige Integrationsfachkräfte vor allem in den ersten 12 Monaten ihrer Tätigkeit, da die meisten Personen, die neu im Jobcenter zu arbeiten beginnen, keine Ausbildung vorweisen können, die auf die Arbeit als Integrationsfachkraft vorbereiten. Obgleich die BA seit Jahren bestrebt ist, Nachwuchs selbst auszubilden, hat noch immer nur eine Minderheit der Integrationsfachkräfte Arbeitsmarktmanagement studiert. Von den 36 Interviewten hatten zu Beginn ihrer Tätigkeit lediglich 7 Sozial- und Verwaltungsrechtskenntnisse, die als hinreichend bezeichnet werden können. Hinzu kommen 6 Personen, die im Rahmen ihres Studiums zumindest einige Rechtsseminare belegt haben. Die anderen Interviewten haben sich vor Aufnahme der Arbeit im Jobcenter dem eigenen Bekunden nach nie mit der Rechtsanwendung befasst. Die Arbeit als Integrationsfachkraft im Jobcenter ist eine der ganz wenigen Tätigkeiten in einer Verwaltung im Öffentlichen Dienst, für die jene, die dort tätig sind, weder eine Verwaltungsausbildung noch ein juristisches Studium vorweisen müssen. Arbeitsvermittler könne, so meint der Volljurist IFK19 ironisch intoniert, »*eigentlich jeder*« werden:

„AV kann eigentlich jeder, egal was du studiert hast. [...] Das steht auch so in der Stelle, irgendein Studium, oder vergleichbar. Nur was vergleichbar ist, sieht man hier ja. [...] Ich will absolut keinen Kollegen schlecht reden. Aber ich habe ja Augen, und ich sehe das ja. [...] Dass manche es nicht auf die Reihe kriegen. [...] Die [Gesetze] aber auch so zu lesen, wie sie gemeint sind. [...] Ja, selbst [Bereichsleitung] kriegt das nicht hin, von [Teamleitung] muss ich gar nicht sprechen. [...] Ich sehe täglich EVs, die würde uns jeder Richter um die Ohren hauen. [...] Ich habe bei 90 % noch keine EV gesehen, die Bestand hätte, wenn wer klagt.“ (IFK19)

Obgleich IFK19 postuliert, als Volljurist Vorteile in der Auslegung und Anwendung des SGB II zu haben, bezeichnet er sich selbst nicht als Experten. Dazu sei die Materie einfach zu komplex und er befasse sich täglich zu viel »mit dem anderen Zeug«, worunter die »Beratung«, »VVs zur Hühnerfabrik« und das »Rumklicken und MAT-Betteln«⁴ falle. Ein anschauliches Beispiel für die Wichtigkeit dessen, die Gesetzes- und Weisungslage gut zu überblicken, die dem eigenen beruflichen Handeln zugrunde liegt, findet sich auch in den Darlegungen von IFK8. Der Sozialpädagoge schildert das Bezug nehmend auf die Interaktion mit einem ihm zuvor noch unbekannten Kunden, der zum Erstgespräch in seinem Büro erschien, latent aggressiv auftrat und ihm zu verstehen gab, dass er eine Abneigung gegen das Jobcenter habe:

„Hauptsache Anti-Jobcenter. [...] Ja, von der Sorte: Ich weiß alles. [...] Ich habe ihm alles gesagt, was ich immer machen, was ich erwarte, was er bekommen kann, normal. [...] Als ich seinen Lebenslauf nehmen wollte, meinte er: Nur angucken, nicht kopieren. [...] Und dann wirklich jedes Mal, wenn ich was gesagt habe, gleich: Gesetzesgrundlagen? Wo steht das? Geben Sie mir das schriftlich? [...] Er wollte das ja gar nicht diskutieren, hat sich auch gar nicht drauf eingelassen. Ich bin das trotzdem Punkt für Punkt durchgegangen, habe das erläutert, wo es steht, was die Rechtsgrundlage ist. [...] Hat er alles verweigert. [...] Er hat dann eine Aufforderung zur Mitwirkung bekommen, weil

⁴ Mit MAT-Betteln meint IFK19 das Anschreiben, Anrufen oder Ansprechen von Kollegen mit dem Ziel, die von ihm betreute Maßnahme mit Kunden zu befüllen, also MAbE-Zuweisungen auszugeben und die MAbE-Teilnahme in der EinV zu fixieren. Da viele Kunden eine Abneigung gegen MAbE haben und auch die Arbeitsvermittler nicht immer von deren Nutzen überzeugt sind, ist die Besetzung von MAbE mitunter ein schwieriges Unterfangen.

das auch seine Pflicht ist. Ich kann ja schlecht einen vermitteln, wenn er nicht mal sagen will, was er gelernt hat, was er kann, wo er in der Schule war. [...] Das zog sich, auch mit Beschwerden, Dienstaufsicht, Fachaufsicht.“ (IFK8)

IFK4 berichtet überdies davon, dass eine gute Rechtskunde nicht nur wichtig sei, um gesetzeskonforme Entscheidungen zu treffen, sondern auch, um am Empfänger-Horizont ausgerichtet mit Kunden kommunizieren zu können. Viele ihrer Kunden seien, so IFK4, »sehr schlicht«. Viele hätten »maximal Hauptschule, viele auch gar keinen Schulabschluss«. Denen müsse man einfach erklären, was man fordere. Nicht selten sei es nötig, deutlich zu machen, dass die Forderungen sich aus dem Gesetz ableiten – und nicht dem Wohlwollen/Missfallen der Integrationsfachkräfte entspringen. Was manche Kunden Schikane nennen, sei das, was im Gesetz gefordert ist. Dies auch jenen korrekt zu vermitteln, denen es sprachlich oder kognitiv schwerfalle, den Darlegungen zu folgen – oder die ihnen nicht folgen wollen – sei, so meint IFK4, herausfordernd, zumal man möglichst vollständig in einfacher Sprache informieren müsse, aber auch nicht zu sehr vereinfachen dürfe, um keine Falschaussagen zu tätigen. Die Arbeitsberaterin schildert es wie folgt:

„Ich muss dann erklären, schön einfach, was wir fordern und dass wir uns das nicht aus den Fingern saugen, weil es halt im Gesetz steht und nicht, weil wir so gemein sind [...]. Oder bei Sanktionen, mit dem wichtigen Grund. Muss ich erklären, dass nicht jeder Grund wichtig ist. [...] Hört sich banal an, das ist aber wirklich so. [...] Es gibt auch die, die warten nur drauf, dass du einen klitzekleinen Fehler machst, wo sie dir dann an den Karren fahren können. [...] Ich habe zwei Kunden, und eine Kundin, also die Frau von dem einen, und die nehmen jede Eingliederungsvereinbarung auseinander, da kommen immer Antworten, nur schriftlich, was geändert werden muss. [...] Und sie wollen dann, dass alle Pflichten rauskommen, nur Förderungen, alles freiwillig. [...] Aber ich habe dann, also ganz schnell habe ich es auch wasserfest bekommen und so geschrieben, oder ein Kollege, der ist Jurist, hat das gemacht, hat mir geholfen, dann wurde es zurückgewiesen. Dann hat er [Kunde] geklagt auch, aber erfolglos.“ (IFK4)

Ein weiteres Beispiel dafür, wie wichtig es ist, die Gesetzes- und auch Weisungslage gut zu kennen, liefert IFK20. Er schildert ein Gespräch, welches er mit einem für seine Renitenz im Jobcenter hinlänglich bekannten Kunden geführt habe, der mit einem Beistand bei ihr auftauchte, der sein eigenes rechtliches Wissen maßlos überschätzt. IFK20 erklärt, dass Gespräche gerade mit jenen Kunden schwer seien, die sich selbst für kompetent hielten, aber zu unreflektiert seien, das zu erkennen. Letztlich sei die einzig veritable Strategie im Umgang mit solchen Leuten, sachlich die Rechtslage zu schildern und sich nicht aus der Fassung bringen zu lassen. Der Arbeitsvermittler stellt – hörbar erregt – folgende Hypothese auf:

„Das Schlimmste sind die, die denken, sie sind super schlau, aber die sind so verpeilt, dass sie gar nicht raffen, dass sie die Texte überhaupt nicht kapiert haben, die sie zitieren. [...] Mit den ganz Dummen gibt es weniger Probleme, mit den richtig Qualifizierten auch nicht [...]. Oder, das sind meistens so mittel Qualifizierte, die haben sich im Internet schlau gelesen, oder dumm gelesen eher, in einem der Jammer-Foren.⁵[...]“

⁵ IFK23 spielt auf die Selbsthilfeforen für Arbeitslose an. In den meisten dieser Foren erfolgt die Darstellung der Jobcenter-Arbeit stark negativ gefärbt, zumal dort hauptsächlich Menschen schreiben, die schlechte Erfahrungen mit

Oder, ganz schlimm sind die, wir haben hier einen Verein, [Name], angeblich Selbsthilfe für Arbeitslose, aber die reiten die Leute erst richtig in die Scheiße und merken es nicht mal. [...] Die Tipps von denen, findet man auf der Internetseite, das ist nur Unsinn, einfach völliger Quatsch. [...] Denen kannst du 100 Mal erzählen, dass es nicht stimmt, die glauben das nicht.“ (IFK20)

Interessant sind zu guter Letzt auch die Darlegungen von IFK10 zur Gesetzeskunde. Dies insofern, als sie deren Kenntnis und Anwendungsfähigkeit nicht auf die Interaktion mit Kunden bezieht, sondern sie im Hinblick auf die eigene professionelle Rolle reflektiert. IFK10 schildert, dass sie als Sozialpädagogin mit der Rolle hadere, die sie als Integrationsfachkraft im Jobcenter habe. Sie macht deutlich, dass sie Sanktionen zumeist ablehne, sich aber auch bewusst sei, dass sie diese in bestimmten Konstellationen umsetzen müsse. Gute Gesetzeskunde helfe ihr oft, das zu vermeiden, indem sie das Gesetz zugunsten der Kunden auslege:

„Für Infos, der Thomé-Newsletter ist sowas.⁶ Oder von [Name], die finde ich etwas fraglich als Verein, und die sind klar gegen uns eingestellt, aber die Infos von denen sind gut. Und auch die Teile [IFK10 zeigt auf zwei Bücher, die neben ihrem Drucker liegen].⁷ Ich versuch auch immer, den dann zu erreichen, wenn keine Reaktion [auf eine schriftliche Anhörung] kommt. [...] Alles, damit er einen Grund nennen kann. Ich kann nicht einfach nicht sanktionieren, wenn ich keinen Grund habe, aber wenn wer sagt, ich konnte nicht kommen, es ging mir schlecht, ich war nicht beim Arzt, ging nicht, oder was auch immer, ist ja egal, Hauptsache, er begründet es, dann kann ich schon gucken, dass ich es so auslege, dass er nicht sanktioniert wird, weil, meistens ist das wirklich, dass sie ihre Termine nicht im Griff haben. Das ist nicht, dass sie das absichtlich machen, nicht wollen. Die können es nicht.“ (IFK10)

Als Quintessenz der vorangestellten Schilderungen zeigt sich, dass es mitnichten ausreicht, Gesetzestexte nur zu kennen und zu verstehen, um eine kompetente Beratungs-, Vermittlungs- und Verwaltungsarbeit zu leisten. Um wirklich einzelfallgerecht agieren zu können, bedarf es einer Konvergenz aus Pragmatismus, Ambiguitätstoleranz und Abstand von allzu rigider Auslegung der Gesetze bzw. Weisungen. Es bedarf einer hinreichend kreativen Interpretationsfähigkeit. Nicht ohne Grund wurde dieses Unterkapitel mit einem Zitat Konrad Adenauers eingeleitet. Der sagte, er achte natürlich das Recht, man dürfe damit aber auch nicht so pingelig sein. Derart verfahren kompetente Integrationsfachkräfte. Pragmatisch gesetzeskundig. Besonders qualitativ kann sich die Arbeit gestalten, wenn das auch noch in Kombination mit dem An-den-Tag-Legen von emotionaler Intelligenz erfolgt. Das nächste Unterkapitel handelt davon.

dem Jobcenter gemacht haben. Der Tenor in den Foren ist, dass das Jobcenter permanent gegen das Gesetz verstoße und Integrationsfachkräfte größtenteils inkompetent seien. Manche der Foren-Nutzer schreiben offen, dass sie das Jobcenter als Gegner sehen. Es verwundert ob solcher Kommentare nicht, dass die meisten Integrationsfachkräfte, die solche Foren kennen, auf diese nicht gut zu sprechen sind. Unter den Interviewten finden sich allerdings nur 5 Personen, die angeben, die genannten Foren, oder eines davon, zu kennen.

⁶ Der Newsletter des Sozialreferenten Harald Thomé erfreut sich bei diversen Integrationsfachkräften wie auch bei Beratenden in Arbeitsloseninitiativen großer Beliebtheit.

⁷ Es handelt sich um den Leitfaden zum Arbeitslosengeld II der FH-Verlages (2019) sowie um den Leitfaden ALG II / Sozialhilfe von A-Z (2019, 29. Auflage) von Frank Jäger & Harald Thomé. Beide Bücher sind gerade unter Nicht-Juristen im Jobcenter und in Beratungsstellen beliebt, da sie explizit für Nicht-Juristen geschrieben wurden. Der letztgenannte Text ist allerdings in einem sehr Jobcenter-kritischen Tenor verfasst.

4.8. Emotionale Intelligenz

„Wir möchten die Jobcenter zu Kümmerern machen“, – das sagte BA-Chef Detlef Scheele im November 2019 im Interview mit Sarah Zerback im Deutschlandfunk. Im Mai 2017 sprach er im Interview mit Kolja Rudzio davon, den ALG-II-Beziehern eine „fürsorgliche Belagerung“ zuteilwerden zu lassen. Mitarbeitern des Jobcenters komme die Aufgabe zu, sich fürsorglich belagernd um Kunden zu kümmern. Das zu leisten ist aber nicht nur aufgrund der widersprüchlichen Rollen herausfordernd, die Integrationsfachkräfte einnehmen (müssen), sondern schon deshalb, weil das Klientel so vielschichtig ist. Unter den Kunden sind manche, die es nur unzureichend gelernt haben, in Gesprächen im Jobcenter Emotionskontrolle walten zu lassen. Hinzu kommt, dass die Kunden des Jobcenters aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen und divergente Ansichten haben, was im Jobcenter ein probates Ausdrücken von Gefühlen ist. Das bedingt, dass es dort hin und wieder emotional hoch hergeht. Das ist kein Wunder, denn es geht aus Sicht der Kunden um Dinge, die im wahrsten Sinne des Wortes existenziell sind, um an der Gesellschaft teilhaben zu können: Geld und einen Arbeitsplatz. Wenn es daran mangelt und wenn – aus welchen Gründen auch immer – die Kunden die primäre Schuld oder auch nur eine Mitschuld daran bei den Mitarbeitenden des Jobcenters sehen, artet das Gespräch manchmal in Beleidigungen aus. Extreme körperliche Übergriffe gegenüber den Mitarbeitenden des Jobcenters sind selten, emotionale Übergriffe dagegen sind es nicht. IFK22 ist überzeugt, dass die verstärkte Aggression eines Teils der Kundschaft ein Spiegelbild der insgesamt rauer werdenden gesellschaftlichen Verhältnisse sei. Ferner sei aggressives Gebaren auf individueller Ebene ein psychologisch erklärbarer Abwehrmechanismus, der den Kunden Entlastung verspreche. Das müssten Integrationsfachkräfte wissen. Sie müssten in der Beratung diesbezüglich behutsam agieren:

„Das ist auch, dass das gesamte gesellschaftliche Klima rauer wird. [...] Die [Langzeitarbeitslosen] haben ja das Problem: Keiner hört ihnen zu. [...] Und dann werden sie laut [...]. Das ist auch ein Abwehrmechanismus. [...]. Die blöden Sachbearbeiter sind schuld. Das lenkt davon ab, dass man selbst sich in die Situation gebracht hat. [...].“

Was würden Sie sagen, was man dafür braucht, um das so einordnen zu können, dass man damit klarkommt?

[lange Pause] Erst mal Empathie, dass man sich auch drauf einlassen will, es mal aus Sicht der Kunden zu sehen. [Pause] Und Sensibilität. Und auch, dass man sich zurückhält mit Schuldzuweisungen. Und sonst, also man sollte auch Interesse zeigen, auf jeden Fall. [sehr lange Pause] Ja, was noch? Dass man das einordnen kann auch, vielleicht. Das ist auch wichtig. Also, dass das sich nicht auf einen selbst bezieht, die meinen ja nicht mich, als Person, sondern das Jobcenter, generell. [...] Ja. Und wenn ich gleich Kontra geben, das mache ich nicht, weil es sich hochschauzelt.“ (IFK22)

IFK22 kann und will Aggression nicht entschuldigen, sie macht aber deutlich, sich logisch erklären zu können, warum es zu verbaler und teils körperlicher Aggression kommt. Die Arbeitsvermittlerin ist ausgesprochen selbstreflektiert. Dieses reflektierte Wissen um die Gründe aggressiven Auftretens bewirkt interessanterweise aber nicht, dass eine emotionale Reaktion auf solche Aggression bei ihr ausbleibt. IFK22 meint, »natürlich regt man sich dann auf erst mal«. Sie sei

dann »wütend, klar, wenn es jetzt persönlich wird«. Wissen schützt nicht vor Wirkung – so ließe sich das Phänomen zusammenfassen. Dies ist typisch für das Gros der Interviewten. Fast alle Gesprächspartner erklären, sich die Gründe für Aggressionen kognitiv erklären zu können, aber trotzdem emotional darauf zu reagieren, auch wenn sie sich bemühen, eine emotionale Reaktion abzuschwächen. IFK16 etwa meint, dass »der Puls hoch geht«, wenn ein Kunde laut wird. IFK4 erklärt, dass sie sich »zusammenreißen« müsse, um nicht ebenfalls emotional auf Beleidigungen zu reagieren. IFK18 schildert, es habe in dem einen Jahr, das er im Jobcenter arbeite, zwei Vorfälle gegeben, in denen er »echt Angst hatte« vor einem Kunden und »dachte, der rastet gleich voll aus«. Er habe sich »selbst beruhigen« müssen und den weiteren Tag über nicht mehr normal weiterarbeiten können. Ein entscheidender Faktor dabei, Kognition und Emotion professionell zu konvergieren, eigene Gefühle wahrzunehmen und zu regulieren, Emotionen aber auch bei Kunden zu erfassen und probat damit umzugehen, ist emotionale Intelligenz. Der Ausdruck taucht zwar in keinem der Interviews auf, aber fast alle Interviewten gehen mindestens einmal auf deren Wichtigkeit ein. Sie umschreiben das, was mit emotionaler Intelligenz gemeint ist, in diversen Kontexten, in denen Worte wie die oben genannten (und weitere) genutzt werden. Wer im Internet nach emotionaler Intelligenz sucht, stößt auf eine enorme Fülle an Treffern. Auf dem deutschsprachigen Markt finden sich Dutzende Bücher zur emotionalen Intelligenz. Hinzu kommen international tausende Aufsätze, Abschlussarbeiten und Forschungsberichte.

Die vielen Publikationen machen deutlich, dass emotionale Intelligenz heutzutage ein ähnlich populäres Schlagwort ist wie Kompetenz. Ohne emotionale Intelligenz geht in der Arbeitswelt, allen voran im Dienstleistungssektor, heute nichts mehr. Das jedenfalls behauptet einer der bekanntesten Vordenker der emotionalen Intelligenz, der Psychologe Daniel Goleman, der 1995 ein populärwissenschaftliches Buch dazu veröffentlichte.⁸ Nicht nur in Ratgebern, sondern auch in Weiterbildungen und Coachings ist oft davon die Rede, dass emotionale Intelligenz heute zentral für den Erfolg im Beruf sei. Es verwundert nicht, dass emotionale Intelligenz von vielen Menschen als genauso relevant angesehen wird, wie ihr rein kognitives Pendant, die allgemeine Intelligenz. Was aber ist gemeint mit emotionaler Intelligenz? Der Ausdruck geht zurück auf John D. Mayer und Peter Salovey, die 1990 einen mit »emotionale Intelligenz« betitelten Aufsatz veröffentlichten. Unter emotionaler Intelligenz kann die Fähigkeit verstanden werden, die eigenen Gefühle wie auch die Emotionen anderer achtsam wahrzunehmen (sehen), zu kontextualisieren (verstehen) sowie adäquat darauf einzugehen (handeln). Wer emotional intelligent ist, ist imstande, zu erfassen, was er selbst oder eine andere Person benötigt bzw. mit den Emotionen zum Ausdruck bringen will. Durch emotionale Intelligenz kann bewirkt - oder zumindest wahrscheinlich(er) gemacht - werden, dass Situationen, in denen Menschen interagieren, konstruktiv verlaufen. Emotionale Intelligenz ermöglicht es, Eskalationen zu verhindern, die der Zwangskontext im Jobcenter ebenso hervorbringen kann wie Sanktionen oder ausbleibende Geldzahlungen. Allerdings kann man mit emotionaler Intelligenz auch das Gegenteil des Deeskalierens erreichen, wenn sie manipulativ eingesetzt wird (vgl. dazu Breithaupt 2017). Wer auf der metaphorischen Gefühlsklaviatur spielt und intendiert provokativ vorgeht, kann das Aufkommen von Gefühlen beim Gegenüber wahrscheinlich machen, die dazu führen können, dass eine Situation

⁸ Anzumerken ist, dass Golemans These nicht unwidersprochen blieb. Es sind seither mehrere Studien erschienen, in denen die hohe Korrelation von beruflichem Erfolg und emotionaler Intelligenz *nicht* belegt werden konnte (vgl. Matthews et al. 2009, S. 426 f.).

sich zuspitzt und schließlich eskaliert. Das allerdings ist kaum je die Absicht von Integrationsfachkräften. Wohl aber kommt es vor - indes sehr selten - dass Kunden scheinbar bewusst dergestalt vorgehen, dass sie Integrationsfachkräfte provozieren sowie bei diesen eine emotionale Reaktion hervorrufen wollen. Von solchen Erlebnissen berichten z. B. IFK15, IFK18 und IFK8:

„Sprüche wie ‚wird ja auch mal dunkel‘ oder ‚Sie haben ein schönes Auto‘, da ist ganz klar ist, wie das gemeint ist. [...] Für eine Anzeige reicht das leider nicht, das sind Psychospiele. [...] Der wollte, dass ich die Beherrschung verliere, damit er sich dann beschweren kann, über mich.“ (IFK15)

„Manchmal muss ich mich sehr zusammenreißen, dass ich freundlich bleibe [...] Ich habe mehrere, die gehören zum [Name]-Clan, die sind in [Stadt] eine Nummer, über 1000 Familienangehörige, fast keiner geht arbeiten, nicht legal jedenfalls. [...] Er kam rein, richtig großkotzig, teure Kleidung, das neueste I-Phone, wir reden, oder ich rede, er lehnt sich ganz lässig zurück. Sein Handy bimmelt, und denk mal nicht, der macht das aus, ne, er geht ran und redet. [...] Ja, völlig respektlos. Ich habe ihm dann gesagt: Hier drinnen bleibt das Handy bitte aus. Ist geschäftlich, meinte er dann. Er ist aber arbeitslos, da ist nix mit geschäftlich. [...] Ist klar, was geschäftlich heißt.“ (IFK18)

„Gerade er, das war richtig frech, ja. Hat nie gearbeitet und wenn ich ihm was zuschicke, er bewirbt sich nie, nimmt immer die Sanktion. [...] Mit ihm, aber auch sein Bruder, der ist genauso, das sind super anstrengende Gespräche, die sind mega dreist. [...] Letztes Mal, ich habe ihm direkt was ausgedruckt, als Helfer bei Lidl, im Lager, und da meint er: Ist unter meiner Würde – da hätte ich ihm am liebsten einige Dinge gesagt, also ich musste mich beherrschen. Das hat er auch gemerkt und sich einen abgegrinst.“ (IFK8)

Die Beispielschilderungen machen deutlich, dass emotionale Intelligenz Integrationsfachkräften ermöglicht, Wut so zu kanalisieren, dass diese in adäquater Weise zum Ausdruck gebracht wird. Ferner ermöglicht sie, zu erahnen, wie ein Kunde sich fühlt. Dies wiederum ist essenziell, um das eigene Handeln danach ausrichten und Kunden zu beeinflussen. Zapf et al. (2000, S. 3-4) schildert dies so: „Sofern die sozialen Interaktionen im Kundenkontakt nicht routinemäßig ablaufen, ist es immer erforderlich, die Gefühle des anderen wahrzunehmen, um die eigenen Gefühle danach zu richten. Je höher die Sensitivitätsanforderungen sind, desto anspruchsvoller dürfte die zugrunde liegende soziale Interaktion mit den Klienten sein und desto mehr kann sich [...] ein Gefühl der Leistungserfüllung einstellen.“ Emotionale Intelligenz macht es möglich, sich in andere hineinzuversetzen und mitzufühlen, was bei diesen passiert. Somit hat emotionale Intelligenz Einfluss auf die Erbringung guter Dienstleistungsqualität wie auch auf das eigene berufliche Vorankommen. Auf wenige Worte reduziert lässt sich emotionale Intelligenz definieren als Kompetenz im Umgang mit Gefühlen. Wie wichtig dieser gekonnte Gefühls-umgang ist, zeigt sich schon quantitativ daran, dass Ausdrücke, die von Emotionalität zeugen, in den Interviews reichlich vorkommen. Es gäbe, so der Tenor, manche »Spannungen« (IFK17) und »unschöne Erlebnisse« (IFK3), die man »auch nicht gerne so mache« (IFK23), bei denen man sich »nicht so gut

fühle« (IFK7) und die »schon nachgewirkt haben« (IFK4), wo man »noch zuhause drüber gesprochen« (IFK32) oder es »in einer Supervision« (27) reflektiert habe. Genauso gäbe es Situationen, wo man »schon frustriert war, na klar« (IFK14) oder man im Büro gar »geweint habe« (IFK5). Exemplarisch kann auf die Darlegungen von IFK3 verwiesen werden, in denen diese deutlich macht, wie wichtig emotionale Intelligenz ist. IFK3 berichtet von einem Kunden, mit dem sie ein gutes Arbeitsverhältnis hat. Bei einem Gespräch sei der Kunde aber völlig unerwartet ausfallend und anklagend geworden. Die Integrationsfachkraft habe es allerdings geschafft, das Gespräch dann wieder in eine sachliche Bahn zu lenken. Die Schilderung zeigt, dass die Fallmanagerin von ihrer Kompetenz im Umgang mit Gefühlen souverän Gebrauch macht:

„Ich nenn ihn mal Herrn Meyer. Den habe ich schon, also letztes Jahr war er schon gut über ein Jahr mein Kunde und ich konnte, oder was heißt konnte, ich kann mit ihm gut arbeiten, eigentlich. [...] Ingenieur, Anfang 50 [...], aber mit Spielsucht und Alkoholproblem, hatte eine Insolvenz, das Haus verloren und dann kam die Scheidung, seine Frau hat die Kinder mitgenommen. [...] Depression, er wurde auch entlassen, sonst wäre er ja auch nicht bei mir [...]. Wir hatten ein normales Gespräch, und plötzlich fängt er an mich anzuschreien, ganz wüst, was das hier soll, ich helfe ihm kein Stück und er hat keinen Bock mehr, herzukommen. [...] Er hat mich dann auch beleidigt [...] Da habe ich dann gesagt: So nicht. Er kann meckern was er will. Aber er kein Recht, mich zu beleidigen. Und das bringt ihn eh nicht weiter. [...] Was bringt Ihnen das, habe ich ihn gefragt. [...] Er musste das erst mal loswerden. [...] Ja, weil er niemanden mehr hat, bei dem das geht. Er brauchte das, dass er mal laut sagen kann, wie scheiße sein Leben ist. [...] Ich habe ihn gefragt: Sind sie fertig? War es das? Und was erwarten Sie jetzt von mir? Was soll ich tun? [...] Er hat sich später auch entschuldigt.“ (IFK3)

Im obigen Beispiel zeigt sich die emotionale Intelligenz von IFK3 auf einer intro- und intrapersonalen Ebene. Die Integrationsfachkraft ist sich ihrer Gefühle bewusst, hält diese situationsangemessen unter Kontrolle und reagiert nicht mit vergleichbarer Ausfälligkeit wie der Kunde. IFK3 lässt dem Kunden salopp gesagt aber nicht alle Anklagen durchgehen. Die Beleidigungen, die sich auf die Institution Jobcenter beziehen, duldet IFK3. Sie lässt diese über sich ergehen, da sie weiß, dass sie als Repräsentantin des Jobcenters für den Kunden eine Blitzableiter-Funktion hat. Was IFK3 nicht akzeptiert, sind Beleidigungen auf persönlicher Ebene. Sie duldet es nicht, als Person angegriffen zu werden. Das aber tut der Kunde verbal, indem er auf ihr Aussehen zu sprechen kommt, was mit der professionellen Rolle von IFK3 als Beraterin im Kontext des SGB II rein gar nichts zu tun hat. Die Beraterin interveniert daher, um ihr Selbstwertgefühl aufrechtzuerhalten und den Kunden in die metaphorischen Schranken zu weisen. Gleichzeitig gelingt es ihr dadurch, dass sie mehrere offene Fragen stellt, den Kunden auf die dialogische Ebene zurückzuholen. Das ist IFK3 möglich, weil sie dem Kunden erst einmal Raum gibt, sich seinen Frust von der Seele zu reden. Ein weiteres, inhaltlich aber anders gelagertes Beispiel für emotionale Intelligenz zeigt sich in den Darlegungen von IFK5. Die Arbeitsvermittlerin schildert, dass sie im Rahmen der Einarbeitung bei einem jungen Kollegen hospitiert habe. Dieser habe einen Kunden in der Beratung gehabt, der davon berichtet hatte, dass sein Hund gerade gestorben war. IFK5 führt aus, dass der junge Kollege diese Schilderung des Kunden in keiner Weise aufgegriffen und die Bedeutung des Todes des Haustieres für den Kunden nicht erfasst habe. Er habe das bagatellisiert und stur weiter versucht, den Kunden einer Trainingsmaßnahme

zuzuweisen. Der junge Kollege habe nicht reflektiert, wie sehr der Verlust des Hundes den Kunden belastet. Natürlich sei die Trauer um einen Hund kein Grund, den Mitwirkungspflichten nicht nachzukommen, per se jedwede Maßnahmen zu verweigern und sich erst einmal nicht zu bewerben. Der Kollege hätte aber in seiner Wortwahl behutsamer sein und mehr Verständnis zeigen können, meint IFK5. Gerade vor dem Hintergrund, dass viele ALG-II-Bezieher psychisch belastet seien, sei es nötig, sensibel vorzugehen. Diese Sensibilität hätte der Kollege nicht gezeigt:

„Der [Kunde] meinte dann: Mein Hund ist gestorben. Deshalb kann er nicht zu der Maßnahme und keine Bewerbung schreiben. [...] Ja, weil er fertig ist, psychisch. [...] 5 Minuten hat er erzählt, wie lange er den Hund hatte, vom Tierarzt, was er gemacht hat, dass der eingeschläfert wurde, und mein Kollege meinte dann: Aber das ist kein wichtiger Grund, sie müssen sich bewerben, 6 Bewerbungen bis Mitte nächsten Monats. Und die Maßnahme startet jetzt, da käme er ja auf andere Gedanken. [...] Dass er sich bewerben muss, klar. Dass ist kein wichtiger Grund, wenn der Hund stirbt. Aber man kann das anders rüberbringen. [...] Das schließt sich ja nicht aus. Ich meine, etwas Verständnis zu zeigen, dass man das auch sagt: Ja, das tut mir leid, das verstehe ich, ja, das ist nicht so schwer, oder? Sehe ich jedenfalls so. Und zu sagen, 'da kommen Sie auf andere Gedanken', ist für mich, finde ich nicht gut. [...] Nein, er meinte das nicht böse. Gar nicht. Er hatte einfach keinen Blick dafür.“ (IFK5)

Auf ein weiteres Beispiel für die Sinnhaftigkeit dessen, emotionale Intelligenz an den Tag zu legen, geht IFK11 ein. Sie bezieht das allerdings nicht auf die Interaktion mit Kunden, sondern auf die Interaktion von Integrationsfachkräften untereinander. IFK11 rekurriert darauf im Kontext der Teamfindung und -kohäsion. Ohne emotionale Intelligenz sei es kaum möglich, ein Team auszubilden. Man müsse miteinander in Kontakt kommen. Um ein erfolgreiches Team werden zu können, müsse man auch einmal private Dinge ansprechen, was das Vertrauen stärke und es leichter mache, bei der Arbeit an Kollegen heranzutreten, wenn man Probleme habe oder jemanden brauche, mit dem man über belastende Fälle sprechen könne. Die Fallmanagerin schildert ihren Umgang mit einer Kollegin, die neu im Jobcenter angefangen habe und sehr schüchtern gewesen sei. IFK11 sei für diese Kollegin die Einarbeitungsspatin gewesen. Da die Kollegin von sich aus keinerlei Kontakt zu anderen Teammitgliedern gesucht habe, habe die Gefahr bestanden, dass sie im Team »nicht ankommt«. IFK11 erklärt, deshalb dann aktiv geworden zu sein und die Kollegin »immer mit ins Boot geholt« zu haben. Sie sei häufig »zu ihr ins Büro« gegangen, habe die Kollegin ermutigt, »mehr aus sich raus zu gehen« und den Kontakt zu Kollegen zu suchen. Sie habe bewirken wollen, erklärt IFK11, dass die Kollegin »auch mal was erzählt von sich«. Mittlerweile sei die Kollegin ein integraler Bestandteil des Teams, schildert IFK11:

„Eine Kollegin, die war am Anfang sehr introvertiert, nur im Büro, hat alleine gegessen, kaum Kontakt gesucht. Wirklich extrem. Heute ist die völlig anders [...]. Ich habe sie ermutigt, auch mal vorbeizukommen, auch dass wir zusammen essen gehen. [...] Die ist aus sich rausgekommen. [...] Sie hatte Mobbing erlebt bei ihrer letzten Arbeit, da war sie hier erst vorsichtig. [...] Wir haben ja alle Einzelbüros, also ich bin 7 Stunden alleine im Büro. Aber klar geht man auch mal zu Kollegen oder zum Mittag zusammen, andere gehen auch frühstücken zusammen, das mache ich aber nicht.“ (IFK11)

Deutlich wird, dass ein gewisses Maß des Zeigens von Emotionalität zur Arbeit dazugehört – sowohl in der Interaktion mit Kunden wie auch im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten. Einerseits soll formalistische Unpersönlichkeit die Kommunikationskultur des Jobcenters prägen. Die Integrationsfachkräfte sollen sachlich mit ihren Kunden interagieren. Sie sollen diese ohne Ansehen der Person prozessieren. Was dieses sachlich bürokratische Prozessieren meint, schildert Wolff (2008, S. 39). Die Bürokraten im Öffentlichen Dienst agierten, so zumindest die Idealvorstellung, „ohne Hass und deshalb ohne Liebe, ohne Willkür und deshalb ohne Gnade, als sachliche Berufspflicht und nicht kraft konkreter persönlicher Beziehung erledigt der homo politicus ganz ebenso wie der homo oeconomicus in der Moderne idealerweise seine Aufgaben. Nicht aus persönlichem Zorn oder Rachebedürfnis, sondern persönlich ganz unbeteiligt und um sachlicher Normen und Zwecke“ wegen. Die innerpolitische Gewaltsamkeit wandelt sich, so Wolff, „über die Monopolisierung der Gewalt zur »Rechtsstaatsordnung«.“ Andererseits sind die Integrationsfachkräfte angehalten, sich als Servicedienstleister zu verstehen, auch wenn sie merken, dass die Leistungen, die sie „anbieten“, von Kunden nicht als Service wahrgenommen werden, sondern teils als Zwang erscheinen. Die Mitarbeiter des Jobcenters sollen, das indiziert die Bezeichnung der Bürger als Kunden, freundlich und zuvorkommend, eben serviceorientiert, in Erscheinung treten. Sie sollen ohne Ansehen der Person auftreten, die Personen aber eben doch ansehen und individuell auf diese eingehen. Etwa derart, dass sie ihre Wortwahl in der Interaktion mit Kunden, die der deutschen Sprache nur bruchstückhaft mächtig sind, adäquat anpassen.

Um serviceorientierte Bürokraten sein zu können, müssen die Integrationsfachkräfte freundlich agieren, auch wenn ihnen nicht danach zumute ist und das Gegenüber dies nicht erwidert. Auch dürfen die Integrationsfachkräfte nicht nachtragend sein. Das aber ist, das heben mehrere Interviewte hervor, nicht leicht. Wie IFK17 wählt auch IFK8 drastische Worte, indem er erklärt, man müsse »auch zum Arschloch-Kunden ja nett sein«. Kurzum leisten Integrationsfachkräfte etwas, was die Soziologin Arlie Russell Hochschild (2003) als Emotionsarbeit bezeichnet. Die Mitarbeiter des Jobcenters müssen es fertigbringen, ungehaltenen Kunden gegenüber serviceorientiert freundlich zu bleiben, obgleich ihr Empfinden manchmal ein anderes ist. Integrationsfachkräfte sehen sich gelegentlich mit Aggression und Unfreundlichkeit seitens der Kunden konfrontiert. Der müssen sie deeskalierend begegnen. Dabei dient die Kontrolle der Emotionen „in Jobcentern nicht nur der Erstellung des Produkts Dienstleistung als solches, sie hat auch die Funktion des Schutzes vor Übergriffen“ (Manz et al. 2009, S. 47). Eine Zeit lang kann das Aushalten solcher Spannungszustände gut gehen. Forschungen haben indes ergeben, dass es stark belastend sein und psychisch krank machen kann, wenn die Dissonanz von gezeigten Gefühlen (Emotionen) und tatsächlichem Empfinden bei der Arbeit längere Zeit anhält und immer wieder vorkommt (vgl. Schöllgen & Schulz 2016, Yoon & Kim 2013 sowie Zapf et al. 2000). Besonders dann ist das der Fall, wenn von Führungskräften nicht erkannt oder bagatellisiert wird, dass eine permanente Arbeit an den eigenen Gefühlen bei der Arbeit *echte* Arbeit ist, die das Potenzial hat, so sehr zu belasten, dass es pathologisch werden kann. Bezug nehmend auf ein Gespräch mit seinem Bereichsleiter, der den Mitarbeitern kaum widerspiegeln konnte, dass er deren Arbeit wertschätzt, erklärt IFK16 sein Missfallen darüber. Er kritisiert, dass der Bereichsleiter von etwas spreche, wovon er mangels Erfahrung keine Vorstellung habe. Denn er habe keinen Kundenkontakt und müsse sich mit aggressiven Kunden nie auseinandersetzen. Das obliege allein den Kollegen an der Basis:

„Er hat nie, oder ganz kurz glaub ich, als Vermittler gearbeitet. Er hat die [problematische Kunden] ja nicht vorm Schreibtisch. [...] Er sagt so einiges. [...] Oder: Kunden meckern eh immer. [...] Solche Sprüche helfen aber nichts, und es ist auch verlogen, wenn man dann aber einen auf den Deckel bekommt, wenn die sich dann beschweren, weil das wieder Arbeit macht.“ (IFK16)

IFK16 ist der Überzeugung, dass Führungskräfte die emotionale Belastung nicht nachfühlen könnten, die auf den Integrationsfachkräften lastet. Die Vorgesetzten seien mit Aggressionen der Kunden nicht direkt konfrontiert. Es mangle ihnen an unmittelbarer Erfahrung, was das Nachempfinden erschwere. Zu guter Letzt sollen bzgl. des Umgangs mit emotionalen Belastungen im Jobcenter noch die Darlegungen von IFK20 kommentiert werden. Dieser hebt hervor, unter Kollegen zwei Arten des Umgangs mit solchen Belastungen ausgemacht zu haben:

„Es gibt, sage ich mal, zwei Extreme. Dass du nichts mehr an dich ranlässt. [...] Ja, ich habe eine Kollegin, eine total nette Frau eigentlich, die ist aber abgestumpft [...]. Bei vielen ist es auch verdeckt, wo du aber mitbekommst, da gibt es diese Einstellung. [...] Das [zweite Extrem] sind die, die alles an sich ranlassen, die dann auch krank werden oder sich ausheulen wollen deshalb. Das habe ich wirklich so erlebt.“ (IFK20)

Aus den Interviews lässt sich allerdings nicht ableiten, dass es nur zwei Arten des Umgangs mit emotionalen Belastungen gibt, von denen IFK20 spricht. Die *Coping*-Strategien der Integrationsfachkräfte sind so verschieden wie die Personen selbst. Schematisch vereinfacht finden sich unter den Interviewten drei Grund-Tendenzen, zwischen denen die Interviewten changieren:

Hilflose Helfer	Professionelle Macher	Indifferente Verwalter
Emotionalisierung Hohe Empathie Tendenz zum Mit-Leiden	Funktionale Indifferenz Situationsadäquate Empathie Gekonnte Emotionsarbeit	Ent-Emotionalisierung Gelebte Gleichgültigkeit Dienst nach Vorschrift

Kein Interviewter lässt sich ausschließlich als Professioneller Macher oder Indifferenten Verwalter klassifizieren. Manche Fallschilderungen ein und derselben Person liefern Indizien, die für ein hilfloses Helfen sprechen. In anderen Schilderungen zeigt sich aber ein professionelles Machen. Die meisten Fallschilderungen indizieren, dass Integrationsfachkräfte Verhaltensweisen an den Tag legen, die von einem professionellen, reflektierten Handeln zeugen. Manchmal laufe man aber Gefahr, so wird ebenfalls berichtet, je nach Fall und auch Tagesform, in die eine oder andere Richtung zu wechseln. Am Anfang, als Neuling im Jobcenter, sei die Gefahr, so der Tenor, eher groß, zum hilflosen Helfer zu werden. Vor allem dann, wenn man noch keine Berührungspunkte mit der Jobcenter-Klientel habe. Mit der Zeit bestünde dann, gerade unter Stress, eher die Gefahr, in Indifferenz abzugleiten. Sämtlich Interviewte, die sich zu der Thematik äußern, betonen aber, bemüht zu sein, in kein Extrem zu verfallen. Das scheint dem Gros von ihnen zu gelingen. Im Ergebnis zeigt sich, dass emotionale Intelligenz viele Facetten hat und in der Interaktion von Integrationsfachkräften mit Kunden, aber auch mit Kollegen und Vorgesetzten, zentral ist. Emotionale Intelligenz ermöglicht, sich auf die Bedürfnisse der Kunden einzustellen und darauf zu

reagieren. Emotionale Intelligenz ist essenziell im Hinblick auf die eigene Gefühlsregulation. Die Integrationsfachkräfte sind sich der Notwendigkeit emotionaler Intelligenz und ebensolcher Sensibilität bewusst. Sie wissen darum, wie wichtig es in der Arbeit ist, sich der eigenen Gefühle und der Auswirkungen, die diese auf andere haben können, bewusst zu sein. Das Gros der Interviewten legt dar, dass es zumeist gelinge, sich in Kunden hineinzusetzen und Sachverhalte aus deren Blickwinkel zu sehen. Eine Voraussetzung des Gelingens ist, die eigenen Gefühle auch in unangenehmen Situationen unter Kontrolle zu halten und sich um emotionale Kongruenz im Denken und Handeln zu bemühen. Die interviewten Integrationsfachkräfte machen deutlich, dass sie auf Gefühle und Bedürfnisse ihrer Kunden Rücksicht nehmen (wollen). Sie schildern aber auch, zu wissen, dass diese Bedürfnisse mit dem konfliktieren können, was das SGB II vorgibt. Das offen und ehrlich, aber eben auch wertschätzend und verständnisvoll, zu vermitteln, gelingt den Integrationsfachkräften zumeist, aber nicht immer. Wenn es misslingt und in Streit ausartet, schaffen die Integrationsfachkräfte es aufgrund ihrer emotionalen Intelligenz aber in der Regel, das Gespräch zu deeskalieren. Es gibt im Kompetenzrepertoire der Integrationsfachkräfte allerdings noch eine weitere, durchaus nicht uninteressante, aber verständlicherweise wenig beworbene, Verhaltensweise, die auf Basis der Interviews herausgearbeitet werden konnte. Ganz wie die emotionale Intelligenz trägt sie - in Konvergenz mit all den anderen bisher genannten Kompetenzen - dazu bei, dass Gespräche im Jobcenter nicht eskalieren. Diese Verhaltensweise ist praktizierte Ignoranz. Davon, was es damit auf sich hat, handelt das nächste Unterkapitel.

4.9. Ignoranz

„Sie sind ignorant!“ – wer das zu einem anderen sagt, meint es negativ. Fast immer jedenfalls. Abgesehen von Künstlern wie William Pope.L, der 2017 die Besucher der Kunstaussstellung *documenta* mit dem geflüsterten Satz „Ignoranz ist eine Tugend“ irritierte, würden nur die wenigsten Menschen behaupten, dass ignorant zu sein etwas Gutes, Sinnvolles, ja Erstrebenswertes, sei. „Toll, wie ignorant du bist“ – ein solcher Satz ist so gut wie immer ironisch gemeint. Dieses Negativbild der Ignoranz gilt es zu hinterfragen, wenn man verstehen will, warum Ignoranz eine hilfreiche Eigenschaft von Integrationsfachkräften im Jobcenter ist. Zunächst einmal ist zu fragen, was Ignoranz überhaupt ist. Der Duden definiert diese als „tadelnswerte Unwissenheit, Kenntnislosigkeit in Bezug auf jemanden, etwas.“ Das Adjektiv tadelnswert offenbart die negative Konnotation. Das lateinische Wort „ignorare“ hat aber eine doppelte Bedeutung. Es heißt übersetzt „nicht wissen“ wie auch „nicht wissen wollen“. Daran zeigt sich, dass Ignoranz zwei unterschiedliche Bedeutungen hat. Es ist ein nicht unbedeutender Unterschied, ob man etwas nicht weiß, oder ob man es ganz bewusst nicht wissen will. Das unbewusste Ausblenden von etwas muss keineswegs Ignoranz sein, es kann schlichtweg von Unaufmerksamkeit zeugen. Genauso kann das Nicht-Zurkenntnisnehmen von mangelnder Intelligenz oder auch von einem Bildungsdefizit zeugen. Es muss nicht per se ein Indikator für Ignoranz sein. Ignoranz ist, so ließe sich sagen, die Kunst, mit offenen Augen nicht sehen zu wollen. Das mag verpönt sein, es ist gleichwohl überlebenswichtig. Das Ausblenden von etwas ist bedeutsam, denn es erlaubt schnelles Kategorisieren von Menschen und Situationen. Im Jobcenter mag das auf den ersten Blick als vernachlässigbar gesehen werden. Das ist es aber keineswegs. Überlebenswichtig war Ignoranz, wie auch das An-den-Tag-Legen von Vorurteilen, in früheren Jahrhunderten, als noch keine staatliche Ordnung existierte, die Menschen schützte. Es oblag einem jeden selbst, sich

und die eigene Sippe zu verteidigen. Zwecks dessen musste man damals bei jedem neuen Zusammentreffen mit Unbekannten schnell erfassen, ob vielleicht eine Gefahr besteht. Vorurteile (verstanden als Urteile, die auf vorheriger Erfahrung basieren und generalisiert werden) und Ignoranz (verstanden als Ausblenden von Informationen, die nicht überlebensrelevant sind), erlauben es, binnen Sekunden eine Entscheidung zu treffen: Flucht, Kampf oder Sich-tot-Stellen etwa. Wer weder Vorurteile hatte, noch ignorant war, ist keiner unserer Vorfahren – denn er hat nicht lange überlebt (siehe dazu Spitzer 2007, S. 62 ff.).

Die gesellschaftlichen Verhältnisse haben sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. Die Art, wie wir Reize verarbeiten, aber nicht. Auch heute strömen ständig Eindrücke auf jeden Menschen ein. Jede Interaktion und jedes Handeln setzt voraus, dass Reize intrapersonal wahrgenommen und verarbeitet werden, wodurch sie für die wahrnehmende Person zu Informationen werden. Die menschliche Fähigkeit, Reize wahrzunehmen und zu verarbeiten, ist allerdings beschränkt (vgl. Renn 2019, S. 49 f.). Es lässt sich nicht alles erfassen und verarbeiten, was die Umwelt an Reizen bereithält. Würden wir alles wahrnehmen und zu verarbeiten versuchen, käme es zu einer massiven Reizüberflutung, die uns gerade *nicht* handlungsfähig, sondern unfähig machte. Es wird immer selektiv wahrgenommen. Manches wird ignoriert. Was man wahrnimmt, lässt sich durch Achtsamkeitstraining erweitern. Man kann trainieren, umfassender wahrzunehmen. Man sieht aber – auch durch noch so viel Training – nie vollständig, was ist. Wir sehen nur das, was wir mit unseren Sinnesorganen erfassen und mit unserem Gehirn interpretieren. Implizit lernen wir von Kindesbeinen an, einen Großteil der auf uns einströmenden Sinneseindrücke auszublenden. Wenn auf den folgenden Seiten der Nutzen der Ignoranz im Jobcenter reflektiert wird, ist das gemeint, was wohl die meisten Menschen damit assoziieren, ignorant zu sein: Das bewusste Ausblenden und nicht zur Kenntnis nehmen wollen von Personen oder Thematiken. Es ist das gemeint, was IFK25 ähnlich wie IFK12 am Beispiel des Ignorierens von E-Mails und Anrufen an den Tag legt: Der Arbeitsvermittler schildert, dass er Anrufe von Kunden ignoriere, weil er für eine gute Beratungsqualität sorgen will. Es wäre störend, Gespräche durch Telefonate zu unterbrechen. Ähnlich verhält er sich auch, wenn es an der Tür klopft, selbst dann, wenn kein Kunde im Raum ist. Kunden meinten dann, so IFK25, dass er ja »frei« sei. Das sei aber oft ein Trugschluss, denn die Kunden könnten nicht sehen, was für Aufgaben er am PC zu erledigen hätte. Wenn er in eine Aufgabe vertieft ist, ignoriert IFK25 andere Reize:

„Ich habe Spezialisten, die rufen 20 Mal am Tag an und lassen es 5 Minuten klingeln [...]. Das [Telefon] ist lautlos gestellt. [...] Im Gespräch gehe ich gar nicht ran, das sage ich allen auch, die sollen nachmittags anrufen, oder die Hotline.“ (IFK25)

IFK25 macht deutlich, dass er sicherstellen will, dass er sich konzentrieren kann und keine Fehler macht. Unter Fehlern hätten schließlich die Kunden zu leiden. Herausfordernd sei das manchmal aber, weil Kunden sein Ansinnen nicht immer verstehen und denken, er wolle sich nur abschotten. Dass dieses Abschotten kein Indikator für mangelnden Service ist, sondern Ausdruck des Bemühens, eine hohe Qualität in der Bearbeitung von Kundenanliegen sicherzustellen, mithin also ein serviceorientierter Dienstleister zu sein, sehen viele Kunden nicht, meint IFK25, »oder sie wollen es auch nicht sehen«. Zu behaupten, dass Ignoranz von Integrationsfachkräften als hoch bedeutsam hervorgehoben wird, ist allerdings nicht statthaft. Ignoranz ist bedingt durch die

negative Konnotation des Ausdrucks, kein im Fokus stehender Kompetenzaspekt. Sie ist ein Und-dann-ist-da-noch-Zusatz. Das Wort »Ignoranz« taucht in den ausgewerteten Interviews auch nur 11 Mal auf. Vom »ignorieren« oder von »ignoriert« ist aber schon ganze 67 Mal die Rede. In etwa der Hälfte der Fälle wird vom Ignorieren allerdings nicht selbstreferenziell gesprochen, sondern im Kontext dessen, dass Kunden Mitwirkungspflichten ignorieren und dann verärgert seien, wenn dafür eine Sanktion ausgesprochen wird. Hier allerdings interessiert jene Ignoranz, die von Integrationsfachkräften selbst ausgeht. Was es mit dieser auf sich hat, bleibt in den Gesprächen diffus. Das bedeutet aber keinesfalls, dass Ignoranz unbedeutsam ist. Die Diffusität, die Nicht-Festlegung der Interviewten bzgl. der klaren Bekenntnis zur Ignoranz, hat System. Sie ist ob des negativen Bildes, das mit Ignorant-Sein einhergeht, nachvollziehbar. Auf das Ignorant-Sein eingegangen wird seitens der Integrationsfachkräfte aufgrund dessen negativer Konnotation anders als das beim Reden über andere Kompetenzaspekte. Dieses zeigt sich dergestalt, dass die Interviewten eher andeutungsweise davon berichten, gegenüber manchen Weisungen oder (Nicht-)Handlungen ihrer Kundschaft bisweilen ignorant zu sein. Die Ignoranz-Thematik wird nur von 5 Interviewten (IFK2, IFK8, IFK14, IFK17 und IFK25) offen angesprochen. In allen anderen Gesprächen wird nur indirekt darauf eingegangen. Eine Besonderheit ist zudem die Art und Weise, wie über Ignoranz gesprochen wird. Es geschieht mehrfach in der Form, dass Interviewte Ignoranz offenbarende Darlegungen ironisch oder humorvoll intonieren, wenn diese von weisungswidrigem Vorgehen zeugen. Zu vermuten ist, dass dies es erleichtert, den inneren Spannungszustand auszuhalten, der sich daraus ergibt, eine Weisung bewusst zu ignorieren und einem Forscher davon zu erzählen, dass man dies tue. Es ist eine *Coping*-Strategie.

Dass die hohe Ambiguitätstoleranz dabei hilft, auf die bereits eingegangen wurde, ist naheliegend. Wie schwer es den Interviewten fällt, trotz Anonymität offen über weisungswidriges Handeln zu sprechen, zeigt sich auch daran, dass IFK17, nachdem sie etwas gesagt hat, was deutlich macht, dass sie einen Auftrag ihres Teamleiters bewusst anders umgesetzt hatte, als dieser es gewünscht hatte, darum bat, die besagte Passage aus dem Interview zu streichen. Dem Wunsch wurde nachgekommen. Wenn Ignoranz in den Interviews zur Sprache kommt, geschieht das zumeist derart, dass Interviewte darauf im Kontext des Sprechens über ein eigentlich anderes Thema eingehen, etwa über Sanktionen, Kennzahlen oder Verhaltensweisen von Kunden, die teilweise ignoriert werden. Mehr dazu, was sie meinen und wie sich Ignoranz in ihrem beruflichen Handeln zeigt, führen sie erst durch explizites Nachfragen aus. Sie tun es nie von sich aus. Auch bleiben sie öfter als bei anderen Kompetenzen unspezifisch und scheinen bemüht, das Wort „ignorieren“ nicht in den Mund zu nehmen. Der nachfolgende Auszug aus dem im Mai 2019 geführten Gespräch mit dem für die Beratung unter 25-Jähriger zuständigen IFK18 ist exemplarisch. Der Arbeitsvermittler deutet an, dass er manche Aussagen seiner Kunden ignoriere, wenn diese von mangelnder Mitwirkung zeugen. Das tut er, weil er sonst eine 100 % Sanktion verhängen müsste. Das sehe das Gesetz bei unter 25-Jährigen so vor. Wenn er das tue, führe das aber dazu, dass die sanktionierten Kunden den Kontakt abbrächen. 100 % Sanktionen seien schädlich, meint IFK18, denn sie führten gerade nicht dazu, dass die jungen Menschen schneller in Arbeit oder Ausbildung kämen. Eher führten sie dazu, dass die Menschen sich aus der Gesellschaft ausklinkten:

„Dann kommt gleich die 100 % Sperre. [...] Vom Gesetz muss ich das. Da kann ich nicht einfach sagen: Mach ich nicht. [lange Pause] Aber gut, was ich schon kann, was ich auch mache, dass ich gucke: Wie meint er das jetzt, ist das nur so dahingesagt, oder wie? [...] Naja, man guckt halt: Wie meint er das, oder, hat man das jetzt gehört [lacht]?“ (IFK18)

Interessant ist nicht nur, was IFK18 sagt, sondern auch, wie er es sagt. Er wechselt, als er andeutet, bestimmte Aussagen seiner Kunden zu ignorieren, von der ersten Person Singular zum unpersönlichen »man«, indem er sagt: »Man guckt halt, wie meint er das, oder, hat man das jetzt gehört«. Dadurch gibt IFK18 zu verstehen, dass sein Handeln eines sei, das nicht nur er (Subjekt/IFK18) an den Tag lege, sondern »man« (Kollektiv/Kollegium). Dadurch entlastet sich IFK18 vom Wissen, regelwidrig zu agieren – »man« mache das eben so. Ähnliches wie IFK18 schildern noch 8 weitere Integrationsfachkräfte. Die erklären, dass es Vorgaben sowie (Nicht-)Handlungen von Kunden gäbe, die sie bewusst ignorieren. Drei Gründe dafür konnten aus den Interviews erschlossen werden. Erstens wirkt Ignoranz positiv auf den Rapport, zweitens reduziert Ignoranz kognitive Dissonanz und drittens erleichtert sie die Arbeit. Nachfolgend wird das näher erläutert. Ignoranz hilft, eine positive Arbeitsbeziehung zu Kunden aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Es wird im Jobcenter oft viel von Kunden gefordert. Im Kontext des Forderns werden mitunter diverse (Nicht-)Handlungen von Kunden als mangelnde Mitwirkung oder als sanktionswürdig ausgelegt. Dazu zählen das Nicht-Vorlegen von Bewerbungen, das intendierte Vereiteln einer Arbeitsaufnahme durch bewusst schlecht gestaltete Bewerbungen oder durch dreistes Auftreten im Vorstellungsgespräch, das unregelmäßige Erscheinen zu Maßnahmen, das Nicht-Einreichen von Belegen, der Verstoß gegen die Eingliederungsvereinbarung, das Sich-nicht-Zurückmelden nach Ortsabwesenheiten und vieles mehr. Wenn aufgrund solcher Vorkommnisse eine Sanktion ausgesprochen - oder eine mangelnde Mitwirkung festgestellt - wird, wird zwar rechtlich korrekt gehandelt, es wird dadurch aber auch riskiert, dass es zu einer Verschlechterung der Arbeitsbeziehung kommt. So etwas wollen Integrationsfachkräfte in der Regel vermeiden. Zwecks dessen kommt Ignoranz ins Spiel. Im Kontext der Arbeit im Jobcenter kann sie verstanden werden als ein kreativer Akt des bewussten Überhörens oder Nicht-Sehen-Wollens eigentlich pflichtwidrigen Verwaltens von Kunden. Gepaart mit der kreativen Nutzung des eigenen Ermessens- und Handlungsspielraums sichert die Ignoranz den Rapport. Exemplarisch geht IFK13 darauf ein:

„Ja. Ich bin da nicht un kreativ [lacht]. [...] Wenn es Gründe gibt, jetzt bei einer Maßnahme, wenn sie [eine Kundin] nicht hingeht, wenn sie erklärt, zum Beispiel bei Krankheit, das meinte sie, sie hatte aber kein Attest, war nicht beim Arzt, aber ich glaube ihr das dann erst mal, dann muss ich nicht sanktionieren, da gibt es, also das kann ich entscheiden. [...] Aber es gibt auch halt Rechtsnormen, da ist dann nichts mit: Mach ich aber mal anders. [...] Nein, darf ich auch nicht, egal wie ich das finde.“ (IFK13)

Wenn das Ermessen ausgeschöpft ist und eine Sanktion ausgesprochen werden muss, gibt es für Integrationsfachkräfte zwei Möglichkeit. Die erste ist, so zu handeln, wie das Gesetz oder die Weisung es verlangt. Die zweite Möglichkeit ist, das Gesetz oder die Weisung nicht umzusetzen, als gesetzes- bzw. weisungswidrig zu handeln. Das tun Integrationsfachkräfte kaum je offen. Allein schon deshalb nicht, weil es sie den Arbeitsplatz kosten (oder andere negative Folgen haben) kann, wenn es publik wird. Halten Integrationsfachkräfte ein von ihnen via Gesetz oder

Weisung gefordertes Handeln für fragwürdig, müssen sie sich aber auch gar nicht offen dagegen auflehnen.⁹ Es gibt noch eine dritte Option: Wegsehen und Weggucken, also Dinge ignorieren, die man nicht sehen/hören »will«, weil man dann, wenn man sie sähe/hörte, in einer Weise aktiv werden müsste, die man ablehnt. Die Option, der sich diverse Integrationsfachkräfte bedienen, ist es, manchmal so zu tun, als hätten sie ein pflichtwidriges Handeln, oder eben Nicht-Handeln, von Kunden gar nicht mitbekommen. Das passiert, das zeigen die Andeutungen in mehreren Interviews, des Öfteren. Wäre dem nicht so, fiel die Sanktionsquote wohl auch weit höher aus.¹⁰

Arbeitsvermittler streben in der Regel nach Konsistenz im Denken und Handeln. Wie gezeigt wurde, sind sie ambiguitätstolerant, das heißt aber nicht, dass sie sich mehr Ambiguität wünschen. Wie die meisten Menschen wollen Integrationsfachkräfte Widersprüche reduzieren. In der Psychologie wird ein solches Bestreben Konsistenzmotiv genannt. Wenn Integrationsfachkräfte etwas tun, was mit ihrem Wertesystem nicht übereinstimmt, erleben sie „einen Widerspruch zwischen zwei kognitiven Elementen, nämlich einerseits Handlung (was ich tue) und andererseits Einstellung (was ich denke und eigentlich tun will), beschreiben Gollwitzer & Schmitt (2019, S. 21). Das jedenfalls ist dann der Fall, wenn der Widerspruch von Handeln und eigentlich gewünschtem Handeln so groß ist, dass er nicht in die in Kapitel 8.2. angesprochene Indifferenzzone fällt. Das Gleiche gilt andersherum, wenn also „eine Person etwas nicht tut, obwohl es ihre Wertvorstellungen verlangen. Ein System aus widersprüchlichen kognitiven Elementen wird als unangenehm erlebt, ist instabil und strebt nach Veränderung, bis ein Zustand der Widerspruchsfreiheit erreicht ist. Ein System aus widerspruchsfreien kognitiven Elementen wird als angenehm empfunden, ist stabil und strebt nach Aufrechterhaltung.“ Wenn IFK oft gegen ihre Überzeugung arbeiten, wenn ihr Agieren und ihr Empfinden konfliktieren, weil sie Handlungen vollziehen (sollen), die sie als falsch, nutzlos oder gar als schädlich erachten, kann sie das stark belasten.

Eine zu große kognitive Diskrepanz kann belasten. Olejniczak et al. (2014) haben diese Belastungen nachgewiesen. Deren Ergebnis fasst die Hans-Böckler-Stiftung (2015, S. 7) so zusammenfasst: „Als Maß für die psychische Belastung wurde der ‚Effort-Reward-Balance-Index‘ verwendet, der die Verausgabung im Job zur Summe der wahrgenommenen Belohnungen ins Verhältnis setzt. Die Berechnungen zeigen, dass die Arbeit in Jobcentern tatsächlich überdurchschnittlich belastend ist. Der Index-Wert der dort Beschäftigten liegt im Schnitt bei 1,1 und damit im gesundheitsgefährdenden Bereich. Der Durchschnittswert aller Erwerbspersonen, den die Wissenschaftler anhand von SOEP-Daten ermittelt haben, beträgt dagegen 0,6. Der kritische Schwellenwert von 1 wird bei 12,3 Prozent aller und 44,6 Prozent der in Jobcentern Beschäftigten überschritten.“ Ignoranz ist eine Strategie, damit umzugehen. Sie hilft, die kognitive Dissonanz zu lindern, wenn es nicht möglich ist, das eigene (Soll-)Handeln als sinnvoll zu bewerten, Insbesondere bei jenen Integrationsfachkräften, die sich von ihrem beruflichen Selbstverständnis her mehr als Sozialpädagogen denn als Verwaltungsfachkräfte sehen, ist das Vorhandensein manch kognitiv dissonanter Empfindungen keine Seltenheit. IFK3 und IFK10 gehen darauf ein:

⁹ Wohlgemerkt können Beamte eine Remonstration leisten, wenn ein Gesetz oder eine Weisung evident rechtswidrig ist. Die Weisungen der Jobcenter sind aber nicht evident rechtswidrig, ergo auch nicht remonstrationswürdig.

¹⁰ Die Sanktionsquote drückt den Anteil der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (eLb) im betrachteten Monat mit mindestens einer Sanktion unter allen eLb im ALG-II-Bezug aus. Laut BA-Statistik lag die Sanktionsquote im Dezember 2019 bei 2,7 %. Auch weist die Statistik aus, dass neu ausgesprochene Sanktionen 2019 im Vergleich zum Vorjahr um 97.000 auf ca. 807.000 gesunken sind. Der mit Abstand häufigste Sanktionsgrund sind Meldeversäumnisse (78 %).

„Zwang ist da, natürlich. Aber das ist beim Jugendamt oder bei der Gerichtshilfe auch nicht anders, oder im Knast, da ja ganz extrem [...] Ich muss es umsetzen, ja, aber ich finde nicht, dass sich das ausschließt. [...]

Wenn Sie rechtlich etwas ändern könnten, würden Sie das tun?

Auf jeden Fall. [...] Ich habe eine ganz andere Auffassung, wie die Grundsicherung sein müsste, ich bin für die Abschaffung von Sanktionen, dass mehr mit Bonus gearbeitet wird als mit Kürzung. [...] Ja, da wären ganz andere Gespräche möglich.“ (IFK3)

„Es ist im Gesetz so. Ob ich das [Sanktionen] gut finde, spielt ja keine Rolle, und nein, ich finde das nicht gut. [...] Manchmal kann es helfen, das gibt es auch. Aber insgesamt, oft ist es, es gibt Streit, böse Worte, Kunden sind unzufrieden und arbeiten erst recht nicht mehr mit mir dann, oder ganz widerwillig, was auch ätzend ist.“ (IFK10)

Auch IFK32 geht auf den Spannungszustand ein, den sie bei der Arbeit erlebt. Sie betont, dass dieser Zustand nicht primär ausschlaggebend gewesen sei dafür, dass es ihr zeitweise sehr schlecht gegangen sei, dass die Arbeit aber eine Rolle gespielt habe. IFK32 macht deutlich, dass Ignoranz bei der Arbeit sprichwörtlich ein zweischneidiges Schwert ist. Kurzfristig kann sie helfen, trotz hoher psychischer Belastungen arbeitsfähig zu bleiben, indem das, was belastet, ausgeblendet, also ignoriert, wird. Man könne sich ablenken und anderes fokussieren. Langfristig sei das Ignorieren aber keine veritable Option, mit Belastungen umzugehen, denn die Sachverhalte und Prozesse, die belasten, würden ja nicht verschwinden. Dauerhaft könne man sie nicht ausblenden, sondern müsse sich ihrer annehmen, sie ändern, oder, wenn das nicht möglich ist, die eigene Einstellung dazu ändern. Die Tatsache, dass sie Dinge erledigte, die ihr unnütz erschienen, habe mit dazu beigetragen, dass sie sich im Büro die Sinn-Frage stellte und sich zeitweilig sogar nach einer neuen Arbeitsstelle außerhalb des Jobcenters umgesehen hat, schildert IFK32. Mittlerweile aber sei sie wieder gesund und komme mit der Arbeit wieder gut zurecht:

„Ich saß hier und dachte: Das ist so nutzlos [...]. Jetzt geht es mir wieder gut, zum Glück. Ja. Es ist dann [...] auch besser geworden, privat sowieso, aber hier auch, weil wir seit eineinhalb Jahren auch einen neuen Chef haben, das hat sich ausgewirkt, das ist nicht mehr so extrem zahlenlastig wie vorher [...]. Ja, und ich mache die stellvertretende Teamleitung ja jetzt, das ist auch toll, viel interessanter.“ (IFK5)

Neben dem An-den-Tag-Legen von Ignoranz gibt es noch eine Strategie, die kognitive Dissonanz zu reduzieren, die zur Anwendung kommt. Es ist etwas, was z. B. IFK17 geholfen hat, mit Belastungen besser umzugehen. Die Strategie lautet, die Belastungen umzuinterpretieren. Dies zu leisten kommt oft in Kombination mit Ignoranz vor, wobei Ignoranz dann zum Tragen kommt, wenn das Uminterpretieren nicht vollends gelingt. Am Beispiel von IFK17 etwa zeigt sich das exemplarisch. Die Verwaltungswirtin erklärt, dass sie am Anfang ihrer Tätigkeit im Jobcenter sanktionskritischer gewesen sei als heute. Mit der Zeit habe sie ihre Meinung aber doch geändert, auch wenn sie 100 % Sanktionen immer noch für bedenklich halte. Als Grund für ihren Überzeugungswandel benennt IFK17, es gäbe einfach Leute, »die beschreiben, die arbeiten

schwarz oder haben Vermögen, Häuser im Ausland sogar, haben wir bei einer Großfamilie rausgefunden«. Es gäbe Kunden, »*die keinen Bock haben, die sich eingerichtet haben«.* Das aber sei »*nicht in Ordnung, wenn sie eigentlich arbeiten gehen können, nur keine Lust haben«.* Man selbst müsse, so IFK17, »*auch jeden Morgen zur Arbeit fahren«.* Die Verwaltungswirtin lehnt Komplettsanktionen »*eigentlich«* ab. Sie weiß aber, dass sie diese umsetzen muss, denn »*Sanktionen stehen im Gesetz«.* IFK17 geht damit so um, dass sie Sanktionen ein Stück weit legitimiert und so für sich als moralisch vertretbar wertet. Ganz ähnliches schildert auch IFK18. Beide halten das eigene Moralempfinden irritierbar, indem sie ihr Argumentationsmuster ändern: Weg von der Überzeugung, dass Sanktionen falsch sind, hin zu einer weniger definitiven Überzeugung im Gusto dessen, dass Sanktionen »*eigentlich«* nicht richtig seien. Uneigentlich aber eben manchmal schon. IFK17 und IFK18 beschreiben es mit sehr ähnlichen Worten so:

„Alles wegstreichen ist schon krass [...]. Eigentlich ist es aber ja richtig, nicht 100 Prozent, dass alles wegfällt, aber vom Grundsatz, dass es Konsequenzen hat, haben muss, wenn man gar nicht mitspielt [...]. Neben Miete wird ihr [Kundin] ja auch GEZ gezahlt, die Krankenversicherung und weitere Vergünstigungen, sie muss ja für den Kindergarten auch nichts zahlen. Und dass sie [Kundin] dafür was tun muss, das ist ja nicht viel, ein paar Bewerbungen schreiben, ja, das ist nicht zu viel. [...] Ich muss auch für mein Geld arbeiten. Sie ja auch, denke ich mal. [...] Es fehlt die Verhältnismäßigkeit, wenn es bei den U25-ern so wäre wie bei den Älteren, das wäre okay. So ist es halt blöd, aber es ist so.“ (IFK17)

„Komplett alles streichen ist zu heftig, aber grundsätzlich ist es schon in Ordnung, dass sie Pflichten haben, wenn sie von Steuergeldern leben.“ (IFK18)

Um sich selbst zu vergewissern, dass Sanktionen eigentlich richtig sind, rekurren IFK17 und IFK18 auf den sozialstaatlichen Reziprozitätsgedanken vom Geben und Nehmen. Sie tun es, um ihr Handeln von einer rechtlichen und moralischen Seite her zu legitimieren. Die rechtliche Argumentation lautet, dass das SGB II vorgäbe, dass Kunden für die aus Steuermitteln erbrachte Leistung eine Gegenleistung in Form des Bemühens um Arbeit bzw. Arbeitsausweitung erbringen müssten. Bezugnehmend auf den Fall einer 24-jährigen Kundin mit einem 4-jährigen Sohn, die sich partout weigert, eine Ausbildung zu beginnen oder auch nur einen Minijob aufzunehmen (was sie könnte, da ihr Partner ebenfalls arbeitslos ist, also das Kind in der Zeit betreuen könnte), erklärt IFK17, dass es nicht angehe, dass die 24-Jährige von Staat lebt und keinerlei Anstalten mache, etwas daran zu ändern. Ihr dann mit Sanktionen zu „drohen“, wenn positive Zusprachen überhaupt nichts brächten, sei gerecht, findet IFK17. Eine moralische Argumentation nimmt IFK17 vor, indem sie darauf verweist, dass es dem Kollektiv der Steuerzahler nicht zuzumuten sei, dass Kunden sich auf dessen Kosten ihrer Verpflichtung entzögen. Einen persönlichen Bezug zu sich selbst stellt die Arbeitsvermittlerin mittels des Verweises darauf her, dass sie auch für ihr Geld arbeiten müsste. IFK17 verstärkt dieses Argument zusätzlich dadurch, dass sich nach der Aussage, sie selbst müsse für ihr Geld auch arbeiten gehen, an mich als Interviewer gerichtet sagt: »*Sie ja auch, denke ich mal«.* Dies intoniert die Integrationsfachkraft als Aussage, mittels derer sie sich der Legitimität der Norm des Für-den-Lebensunterhalt-arbeiten-Gehens vergewissert. Dass Sanktionen rechtlich und moralisch geboten seien, ist nicht nur die Überzeugung

von IFK17, sondern die des Gros der interviewten Integrationsfachkräfte. Das verwundert nicht. Gepaart mit hoher Ambiguitätstoleranz hilft die Überzeugung, korrekt und moralisch integer zu handeln, den Interviewten, keine kognitive Dissonanz zu erleiden, wenn sie reflektieren, dass Sanktionen Leid verursachen und nicht immer den intendierten Effekt erzielen, Kunden zur Zusammenarbeit zu bewegen. Die Dissonanzreduktion gelingt, indem die Integrationsfachkräfte die Verantwortung für die Aussprache einer Sanktion bei den Sanktionierten verorten. Die Integrationsfachkräfte sagen sich, dass die sanktionierten Kunden es unterlassen hätten, ihrer Mitwirkungspflicht nachzukommen, welche rechtlich (und für das Gros der Interviewten auch moralisch) herleitbar sei. Ergo sei es zwar bitter, aber gerecht, dass die Kunden sanktioniert werden. Wahrlich davon überzeugt zu sein, etwas zu tun, hinter dem sie stehen können, erleichtert es den Integrationsfachkräften, Sanktionen umzusetzen, Menschen also zu bestrafen, ohne sich dabei schlecht zu fühlen. Die potenziell negativen Folgen der Umsetzung von Gesetzen auf Kunden zu ignorieren, geschieht keineswegs nur, um eine kognitive Dissonanz zu reduzieren, oder um die Arbeitsbeziehung mit Kunden aufrechtzuerhalten. Die Ignoranz wird auch deshalb an den Tag gelegt, weil sie die Arbeit insgesamt erleichtert. Die Integrationsfachkräfte sind oftmals genervt von Kunden, die klagen, dass Sanktionen verfassungswidrig seien, dass das Jobcenter nicht helfe, dass es eine Schikane-Institution sei, dass es einem Steine in den Weg lege und Weiteres. Fast alle Interviewte schildern, bereits mit solchen Aussagen von Kunden konfrontiert worden zu sein. Manche hätten sich dann - gerade zu Anfang der Tätigkeit - auf Diskussionen eingelassen. 3 Interviewte schildern, sie hätten mit der Zeit aber davon Abstand genommen, zu diskutieren, da es ganz oft nichts brächte, argumentativ auf solche Anklagen einzugehen. Mittlerweile sei die Strategie, so erklären IFK24, IFK28 und IFK33, solche Anklagen eher zu ignorieren:

„Dumme Sprüche schon öfter. Jetzt nicht oft, aber schon ein, zweimal im Monat, das schon. [...] Ich habe ja selbst einen Migrationshintergrund, und geraderechtslastige Sachen, da habe ich früher Puls bekommen, jetzt geh ich nicht mehr drauf ein.“ (IFK28)

„Einer hat Flugblätter verteilt, gegen das Jobcenter. [...] So eine Anklageschrift, ja. [...] Er stand dann neben meinem Büro, da saß ich noch im Erdgeschoss. Ich bin dann raus und er wollte mir das geben, und mir auch Forderungen geben, das sollte ich weiterleiten [...]. Der meinte, 50 % sind sanktioniert, und wir müssen sanktionieren, weil wir einen Bonus bekommen [lacht], ja sicher, klaro [...] Ich habe da gar nichts zu gesagt, habe ihm erst gesagt, das geht nicht. Er soll aufhören. Dann habe ich meine Teamleiterin angerufen, die ihm das auch nochmal gesagt hat. Dann haben wir den Sicherheitsdienst gerufen, weil er weitergemacht hat. Die haben ihn rausbegleitet, er hat er vor der Tür weitergemacht. [...] Das hat ihn noch wütender gemacht, dass er null Resonanz bekommt.“ (IFK24)

„Was heißt ignorieren? Ich erkläre, dass es so nicht geht. ‚Ist ein Scheißbladen‘ ist ja keine Begründung. [...] Aber, ich habe auch schon gesagt: Habe ich jetzt nicht gehört, bei Ortsabwesenheit zum Beispiel, wenn die nicht beantragt wurde, die [Kundin] aber wieder da ist, wenn sowas rauskommt. [...] Das meine ich ja. Wofür der ganze Verwaltungsaufwand dann?“ (IFK33)

Der Tenor in den Interviews ist, dass ein gewisses Maß an Ignoranz nötig sei, um gut zu arbeiten. Dies bezieht sich auf Sprüche oder Verhaltensweisen von Kunden, durch die man sich nicht provozieren lasse. Es bezieht sich aber auch auf Vorgaben, die sehr kreativ ausgelegt werden, um sich nicht unnötig Arbeit zu schaffen, wenn Aufwand und Ertrag in keinem akzeptablen Verhältnis stehen. Es bezieht sich ferner auf eigene Bedürfnisse, die zwar langfristig befriedigt werden müssen, um gesund zu bleiben, die zeitweilig auszublenden aber sinnvoll sein kann, um die Arbeit zu meistern. Die Notwendigkeit, etwas zu ignorieren, bezieht sich auch auf so etwas Banales wie die alltägliche E-Mail-Kommunikation. Das wird in den Darlegungen von IFK12 deutlich, die denen von IFK25 ähneln. Die Arbeitsvermittlerin berichtet, dass sie manche E-Mails und Anrufe von Kunden, aber auch von Kollegen, bewusst ignoriere. Sie müsse priorisieren, was sie wann bearbeite, da sie nicht gut arbeiten könne, wenn sie viel gleichzeitig erledige:

„Ich war auf einem Seminar zu Zeitmanagement, da meinte der Dozent auch, das ist besser so, nacheinander die Sachen bearbeiten, nie Multitasking, das funktioniert nicht. [...] Nein, auch Anrufe nehme ich dann nicht an. [...] Das geht übers Servicecenter. Wenn wer was will, kann er da anrufen. [...] 20 [Mails] pro Tag sicher, Minimum. [...] Und natürlich, wenn du aus dem Urlaub wieder kommst, Hunderte [...] Ich lösche die fast alle [...] Ich habe Outlook aus, ich mache das normal zweimal an, bevor ich Pause machen und eine Stunde, bevor ich gehe. [...] Dann arbeite ich das ab.“ (IFK12)

IFK12 macht deutlich, dass sie sich in Ignoranz nicht deshalb übt, um einen ruhigen Dienst zu haben, sondern deshalb, um die Arbeit zu meistern. Sie tut es auch, um gesund zu bleiben, was insofern wenig verwunderlich ist, also sie Gesundheitswissenschaften studiert hat und um die Auswirkungen von Stress weiß. IFK12 schildert, dass sie Anrufe von Kunden an das telefonische Servicecenter weiterleite, obwohl Kunden sich darüber beklagt hätten, dass ihnen eine direkte Durchwahlmöglichkeit zur Integrationsfachkraft fehle. Es sei aber »nötig«, erklärt IFK12 ganz ähnlich wie IFK25, dass Kundengesprächen durch ständige Anrufe »nicht unterbrochen« werden. Denn darunter hätte die Arbeitsqualität zu leiden. Dass IFK12 und IFK25 mit dieser Überzeugung nicht verkehrt liegen, belegen arbeitspsychologische Studien, die zum Schluss kommen, dass ständige Arbeitsunterbrechungen sich schlecht auf die Konzentration, das Stresslevel und auch die erbrachte Arbeitsqualität auswirken. Interessant sind im Kontext des Rekurses auf die Notwendigkeit einer dosierten Ignoranz auch die Schilderungen der Fallmanagerin IFK3. Diese erklärt, dass auch sie sich beim Zurkenntnisnehmen von E-Mails in Ignoranz übe. Ihre telefonische Durchwahl nenne sie Kunden aber dennoch, da IFK3 es wichtig findet, dass die Kunden sie direkt erreichen können. Informationen gingen sonst schnell verloren, wenn Kunden das Servicecenter anrufen müssten. Außerdem sei sie, so IFK3, für manche Kunden die einzige Ansprechpartnerin, die sie haben. Die Fallmanagerin schildert allerdings, dass ihre Situation nicht mit der von regulären Integrationsfachkräften vergleichbar sei, da diese teils über 300 Kunden zu betreuen hätten. Sie dagegen sei nur für gut 60 Kunden zuständig. Diese Betreuungsrelation bringe es mit sich, dass sie Kunden ermöglichen könne, unkompliziert mit ihr Kontakt aufzunehmen:

„Es ist aber schon gut, wenn sie mich erreichen können. [...] Da gibt es oft Fragen oder irgendwer hat ein Problem, will was klären. Wenn das über das Servicecenter läuft, geht manchmal was verloren. [...] Ich habe leider viele Kunden, die psychisch krank sind, die total zurückgezogen leben. [...] Für die bin ich mit die einzige, mit der sie reden. [...]“

Sie haben vorhin gesagt, dass Sie bei manchen Kunden deren Anrufe oder Briefe trotzdem auch ignorieren. Wann passiert das?

Wenn es immer um das Gleiche geht, wenn ich es schon dreimal erklärt habe, der Kunde denkt aber, wenn er oft fragt, lautet die Antwort plötzlich ja [...].

Haben Sie ein konkretes Beispiel?

[lange Pause]. Ein Beispiel, ja. [...] Bei ihm [ein Kunde, der kognitiv eingeschränkt ist], er ist aber auch ein besonderer Fall, das verstehe ich bei ihm auch, aber trotzdem kann ich dann nicht immer wieder für ihn da sein, sonst schaffe ich nichts anderes mehr. [...] Wenn ich ihm was erklärt habe, ganz langsam und einfach, und er ruft an, fragt dann dreimal nach in drei Tagen, weil er es nicht versteht, kann ich auch nichts machen, da reagier ich dann nicht mehr. [...] Ich sage dann: Ich lege jetzt auf.“ (IFK3)

Hervorhebenswert sind auch die Schilderungen von IFK11, die ebenfalls von kompetenter Ignoranz zeugen. Wie IFK3 arbeitet auch die 40-jährige IFK11 als Fallmanagerin. Was sie ignoriert, ist die Konventionen, das Kundengespräch dergestalt zu führen, dass die Fallmanagerin am Schreibtisch vor dem PC sitzt und der Kunde vor dem Schreibtisch Platz nimmt. Weil im Fallmanagement dem Rapport eine so große Bedeutung zukäme, sei es zentral, den Kunden zu zeigen, dass sie im Mittelpunkt stünden – und nicht der PC-Monitor. Dieses In-den-Mittelpunkt-Stellen erlebten ihre Kunden nämlich »sonst nie«, meint IFK11. Sie habe gute Erfahrungen damit gemacht, allein schon durch Veränderung der Sitzposition positiv auf die Atmosphäre einzuwirken. Um das tun zu können, sei es nötig, den PC, der in den normalen Vermittlungsgesprächen oft eine herausragende Rolle als Instrument des Strukturierens, Distanzierens, sich Schützens und Rationalisierens spielt (vgl. dazu Grimmer 2018, S. 92 ff. sowie insbesondere Böhringer & Wolff 2012), außen vor zu lassen. IFK11 will keine Technik zwischen sich und den Kunden haben. Außerdem möchte sie sicherstellen, dass die Kunden sich wirklich als gesehen und gehört begreifen können, dass sie im Mittelpunkt des Geschehens stehen. Deshalb hat IFK11 einen Antrag gestellt, dass ihr ein runder Tisch ins Büro gestellt wird, um durch das Platznehmen an diesem eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu befördern. Sie erklärt das so:

„Wie ist das, wenn Sie hier beraten? Sitzen Sie dann immer am Tisch mit dem PC und der Kunde sitze auf der anderen Seite?

Nein, so wie wir jetzt sitzen [an einem runden Tisch mit Tischdecke im Büro, der ca. 4 Meter entfernt vom Schreibtisch steht und auf dem eine Schale mit Bonbons steht], sitze ich auch mit den Kunden. [...] Ich finde es schlimm, wenn man sich so verschanzt und nicht mal in die Augen sehen kann, wenn der Kaste [Monitor] im Weg ist. [...] Klar, wenn ich was raussuchen will, einem Kunden was mitgeben, gehe ich an den PC. Aber erst hinterher. [...] Ich glaube, als normale Vermittlerin hätte ich, hätten die mir den Tisch nicht bewilligt. [...] Nein, den musste ich extra beantragen, auch erklären, warum [...]. Sie [Kunden] stehen so ja im Mittelpunkt. [...] Ich glaube, das merken sie, und das ist für viele selten. [...] Nur gute Erfahrungen. Fast nur, wenn jetzt wer stark riecht, das gibt es leider auch, das ist schon unangenehm [lacht][...].“ (IFK11)

IFK11 hebt hervor, dass der PC ein wichtiges Arbeitsinstrument sei, dass man aber auch imstande sein müsse, sich nicht dahinter zu verschanzen. Der Ausdruck des Verschanzens ist interessant, weil er darauf verweist, dass der Monitor nicht nur ein Arbeitsinstrument ist. Er dient auch dem Schutz, weil er einen physischen Übergriff erschwert. Zum anderen schützt der Monitor auch auf einer Inhalts- oder Beziehungsebene. Integrationsfachkräfte können sich dem PC zuwenden, wenn unangenehmes Schweigen herrscht oder wenn sie das Gespräch auf eine andere Thematik lenken wollten. Mit Verweis darauf, dass sie am PC etwas recherchieren oder schreiben müssen, können die Integrationsfachkräfte sich einer unangenehmen Situation ein Stück weit entziehen. IFK11 will sich dem Dialog aber nicht entziehen, sondern das Gegenteil erreichen: Für Kunden da sein und diesen Raum geben. Damit handelt die Fallmanagerin ein Stück weit ignorant gegenüber der Norm, dass die Integrationsfachkraft vor dem PC am Schreibtisch sitzt und der Kunde vor diesem zu sitzen habe. Diese Normdevianz kann sich IFK11 aufgrund ihrer Funktion als Fallmanagerin leisten. Sie betont allerdings, dass es auch in der normalen Vermittlung hilfreich - und ein Zeichen des Respekts - sei, den PC während der Beratung außen vor zu lassen. Im Ergebnis machen die Schilderungen deutlich, dass es in bestimmten Kontexten sinnvoll sein kann, ein gewisses Maß an Ignoranz zu zeigen. Die negative Konnotation, die Ignoranz zu eigen ist, ist im Jobcenter nicht immer gerechtfertigt. Dosierte Ignoranz zu sein erleichtert nicht nur die Arbeit, es sorgt auch für gute Qualität und mehr Zufriedenheit unter den Beschäftigten des Jobcenters. Mittels Ignoranz gelingt es Integrationsfachkräften, als unsinnig erachtete Tätigkeiten zu umgehen oder nur teilweise auszuführen. Ignoranz ermöglicht ihnen, manche Dinge, die Kunden von sich geben oder andeuten, zu „überhören“. Auch das kann die Arbeit erleichtern.

Ein gewisses Maß an Ignoranz ist in den Augen des Gros der Interviewten nötig, aber nichts, dessen sich die Gesprächspartner rühmen. Sie brauchen Ignoranz, stehen aufgrund dessen, dass sie wissen, dass Ignoranz verpönt ist, aber nicht voll dahinter. Integrationsfachkräfte legitimieren ignorantes Handeln dadurch, dass sie eine Bedeutungsumkehr dessen vollziehen, was es meint, professionell zu handeln. Aus Sicht des Jobcenters ist eine professionelle Arbeit dann gegeben, wenn Mitarbeiter alle Weisungen umsetzen. Aus Sicht der Integrationsfachkräfte ist das zu pauschal. Sie heben hervor, dass das Leisten hochwertiger Arbeit es geradezu voraussetze, gewisse Weisungen in manchen Kontexten zu ignorieren, um genug emotionale Ressourcen zur Verfügung zu haben, die Arbeit bewältigen zu können, ohne krank zu werden, Spielraum zu nutzen und einzelfallgerecht zu handeln sowie eine gute Arbeitsbeziehung mit Kunden aufrechtzuerhalten. Die Interviewten priorisieren die oben genannten Faktoren gegenüber der Durchsetzung mancher Vorgaben. Dadurch handeln sie rein rechtlich gesehen nicht immer ganz korrekt. Aber handeln sie deshalb auch unprofessionell? All die reflektierten Aussagen, die im Laufe der Interviews von den Integrationsfachkräften getätigt wurden, machen deutlich, dass diese Frage mit Sicherheit zu verneinen ist. Gerade aufgrund ihrer dosierten Ignoranz bewerkstelligen die Interviewten es, den multiplen Rollenerwartungen gerecht zu werden, mit denen sie sich konfrontiert sehen. Dadurch, dass sie das an den Tag legen, was oben geschildert wurde, agieren Integrationsfachkräfte kompetent. Davon jedenfalls sind sie überzeugt. Kritiker mögen das disputieren. Daran zeigt sich nurmehr, was bereits mehrfach als Essenz der gesamten Kompetenz-Thematik hervorgehoben wurde: Dass Kompetenz relativ und abhängig von subjektiven Beurteilungen ist.

5. Kompetenz kurzum – Was Integrationsfachkräfte können

Nachdem so viel über Kompetenz geschrieben wurde, bleibt zu fragen, was genau kompetente Integrationsfachkräfte nun auszeichnet. Was machen sie konkret? Fast man die Erkenntnisse des Reflektierten zusammen, gilt folgendes: Kompetente Integrationsfachkräfte im Jobcenter...

- ...sind fähig, einen Rapport herzustellen, indem sie Befürchtungen und Ängste von Kunden aufgreifen und soweit möglich zugewandt entkräften.
- ...erfragen die Wünsche von Kunden, beziehen sie mit ein und machen deutlich, wenn Diskrepanzen von Wünschen und Möglichkeiten existieren.
- ...sind willens, ihren Spielraum zu nutzen und Weisungen so auszulegen, dass Kunden fallgerecht die Leistungen zuteilwerden, die möglich sind.
- ...sind fähig, Kompetenzen und Hemmnisse der Kunden zu identifizieren und diese individuell wertschätzend zu deren Möglichkeiten zu beraten.
- ...klären Kunden darüber auf, wie Hemmnisse ab- und Kompetenzen ausgebaut werden können, um die Chance auf Integration in Arbeit zu erhöhen.
- ...arbeiten stärken- und ressourcenorientiert mit den Kunden, wobei sie die gesetzlichen Grundlagen der Arbeit beachten und Spielräume nutzen.
- ...sind in der Lage, komplexe Informationen adressatengerecht zu übermitteln, ohne die Kunden zu über- oder zu unterfordern.
- ...priorisieren souverän und wissen, wann sie schnell agieren und wann sie sich bei der Anliegensbearbeitung etwas mehr Zeit lassen können.
- ...sind für die Schwierigkeiten sensibilisiert, die manche Kunden mit der Verwaltungssprache haben und bringen Verständnis dafür auf.
- ...können deeskalierend mit verbalen Angriffen und unsachlichen Aussagen von Kunden umgehen sowie trotz Sanktionsmacht Vertrauen erzeugen.
- ...sind nicht nachtragend und wissen, dass sich verbale Angriffe nur selten auf sie als Person beziehen, sondern meist auf das Jobcenter als Institution.
- ...verdeutlichen Kunden bei verbalen, persönlichen Angriffen klar, dass diese nicht akzeptiert werden, ohne die Arbeitsbeziehung abubrechen.
- ...können auch Unangenehmes, z. B. in Sanktionsgesprächen, wertschätzend kommunizieren und emotional kongruent vermitteln.
- ...geben Kunden die Chance, Mitwirkungspflichten nachzuholen, wenn sie nicht erfüllt wurden, bevor sie von ihrer Sanktionsmacht Gebrauch machen.
- ...bringen Fordern und Fördern in einen angemessenen Ausgleich und halten Ambivalenz aus, die sich aus divergenten Zielen ergeben kann.

- ...können sich in Kunden hineinversetzen und deren Standpunkte und Anliegen verstehen, ohne diese notwendigerweise gutzuheißen.
- ...sind imstande, mit widersprüchlichen Botschaften passend umzugehen und auch in stressigen Situationen souverän sowie achtsam zu agieren.
- ...beraten im Wissen um eigene Vorurteile und legen interkulturelle Kompetenz an den Tag, ohne sich von Äußerlichkeiten beeinflussen zu lassen.
- ...sind willens, sich selbst weiter zu verbessern, ihr Wissen zu erweitern, Neues zu lernen und sich dabei irritierbar, neugierig und offen zu halten.
- ...erkennen im Umgang mit jungen Menschen an, dass diese ggf. noch in einer Selbstfindungsphase sind, was manches Verhalten erklären kann.
- ...wissen, dass manche Verhaltensweisen von Kunden nicht von Desinteresse zeugen müssen, sondern Symptome einer Erkrankung sein können.
- ...sprechen Vermutungen bzgl. Drogenprobleme/Auffälligkeiten behutsam aber nicht anklagend an und erläutern, wo und wie Hilfe möglich ist.
- ...übervorteilen Kunden nicht aufgrund von Konflikten und nehmen davon Abstand, Kunden besser zu beraten, weil diese ihnen sympathisch sind.
- ...wissen, wenn sie etwas *nicht* wissen und informieren sich daher umfassend für ihre Kunden, statt diesen ggf. eine falsche Auskunft zu geben.
- ...sind sich der Grenzen ihres eigenen Kompetenzkreises bewusst und verweisen an Spezialisten, wenn sie vermuten, dass deren Hilfe indiziert ist.
- ...erklären bei nicht gegebener Zuständigkeit, wer zuständig ist und erläutern, wie mit dieser Stelle Kontakt aufgenommen werden kann.
- ...kennen die Hilfeinrichtungen vor Ort wie Beratungsstätten, Kleiderkammern, Tafeln, PC-Werkstätten etc. und verweisen Kunden auf diese.
- ...überblicken den lokalen und im Bedarfsfall auch den überregionalen Arbeitsmarkt in verschiedenen Berufssparten.
- ...wissen um Veränderungen am Arbeitsmarkt, die mit der Digitalisierung einhergehen und beraten Kunden zu zukunftsrelevanten Berufen.
- ...verfügen über solides Wissen zu unterschiedlichen Berufsbildern sowie zu den eigenen Förderinstrumenten und Rahmenbedingungen.
- ...sind fähig und willens, es zuzugeben und wenn möglich zu revidieren, wenn sie eine falsche Entscheidung getroffen haben.
- ...sind bereit, sich um eine neue Arbeit zu bemühen, wenn sie merken, dass sie das oben Skizzierte nicht mehr länger leisten können oder wollen.

Heißt das, so ließe sich im Ergebnis fragen, dass das Gros der Integrationsfachkräfte das alles leistet, was oben aufgelistet wurde? Nicht unbedingt. Fast jede Integrationsfachkraft dürfte Kollegen kennen, von denen sie sagen wird, dass der ein oder andere Punkt auf diese Kollegen sicher nicht zutrifft. Wer sich für eine kompetente Integrationsfachkraft hält, was mit einschließt, selbstkritisch zu sein, wird auch beim Blick in den Spiegel den ein oder anderen Punkt identifizieren, bei dem er sagt: Das leiste ich nicht (immer). Alles andere wäre illusorisch. Es ist sicher nicht immer allen Integrationsfachkräften möglich, hochgradig kompetent zu agieren. Die vorangestellten Kompetenzen bilden die Essenz dessen ab, worum sich ein Gros der Integrationsfachkräfte *bemüht*. Von Integrationsfachkräften mehr zu verlangen als das Bemühen und Sich-Annähern an ein Ideal, das in Gänze kaum erreicht und nicht ständig aufrechterhalten werden kann, ist nicht realistisch. Im ko-konstruktiven Beratungssetting des Jobcenters ist es schließlich nicht nur von den Beratern abhängig, wie gut die Beratungs- und Integrationsarbeit gelingt. Es hängt auch vom Mitwirken der Kunden ab. Wenn Kunden abblocken und z. B. aufgrund schlechter Erfahrungen oder einer psychischen Erkrankung nicht so mitarbeiten, wie die Integrationsfachkräfte es gerne hätten, können diese vieles von dem, was von Kompetenz zeugt, nicht an den Tag legen. Denn dafür sind sie oftmals auf Resonanz angewiesen.

Integrationsfachkräfte haben mal gute und mal schlechte Tage. Interagiert man als Kunde oder Führungskraft an einem Tag mit ihnen, an dem sie aufgrund privater oder beruflicher Probleme schlecht gelaunt, belastet, unachtsam und angespannt sind, kann das zu einer Fehleinschätzung ihrer (In)Kompetenz führen. Ebenso ist das Gegenteil möglich, dass ein Zuviel an Kompetenz induktiv von einem einzigen positiven Erlebnis her abgeleitet und generalisiert wird. Beides ist nicht statthaft. Die Interviews haben deutlich gemacht, dass Integrationsfachkräfte mitunter nur selten mit bestimmten Kunden interagieren. Nicht wenige Kunden würden nur alle 6 Monate mal eingeladen. Auch haben die Interviews deutlich gemacht, dass fundierte Gespräche zwischen Integrationsfachkräften und deren Teamleitungen eher selten sind. Nichtsdestotrotz sprechen Integrationsfachkraft, Führungskräfte und Kunden, die nur selten direkt miteinander interagieren und folglich nicht allzu oft die Möglichkeit haben, sich ein unmittelbares Bild von der Handlungsgüte des jeweiligen Gegenübers zu machen, besagtem Gegenüber schnell Kompetenz zu oder ab. Um wirklich kompetent sein zu können, bedarf es aber, wie Dreyfus & Dreyfus (1980) erläutert haben, vor allem eines: Zeit. Sich diese zu nehmen, bevor man ein Urteil fällt, ist essenziell. Unsere Gesellschaft ist, das hat der Soziologe Hartmut Rosa (2013; 2005) umfassend dargelegt, durch Beschleunigung auf allen Ebenen gekennzeichnet. Wer aber immer schnell entscheidet, für wie kompetent er jemanden hält, läuft Gefahr, einer Fehleinschätzung zu erliegen.

„Wer schnell versteht, hat vielleicht nichts verstanden. Wenige Eindrücke und Informationen reichen dem sich kundig gebenden Beobachter aus, um der Illusion zu erliegen zu wissen, was los ist“, beschreib Groth (2019, S. 26) die Gefahr treffend. Bezogen auf die Anforderungen in ihrem Arbeitsbereich ist es sicher so, dass die allermeisten Integrationsfachkräfte vieles gut können, wenn sie schon jahrelang im Jobcenter tätig sind. Sie haben Erfahrung, kennen ihre Kundschaft, sind mit den Arbeitsmarkt- und EDV-Programmen vertraut, wissen um die gesetzlichen Grundlagen ihres Handelns und können die lokalen Weisungen fallgerecht umsetzen. Kurzum: Sie arbeiten routiniert und wissen salopp gesagt, wie der Laden läuft. Routine und Alles-schon-Wissen sind zentral, um kompetent sein zu können. Sie bilden dafür die Basis. Ein wichtiger Aspekt

dieser Kompetenz ist es aber auch, um die Gefahr zu wissen, die es mit sich bringen kann, zu glauben, dass man alles schon souverän beherrsche. Routine erleichtert die Arbeit, sie kann aber auch zu Unachtsamkeit führen. Ein kompetentes „Abarbeiten“ von Fällen birgt die Gefahr, unachtsam zu werden und sich im vermeintlichen Wissen darum, was für einen Fall man da vor sich hat, in falscher Sicherheit zu wiegen. Wer meint, verstanden zu haben, was kompetent ist, tut gut daran, sich irritierbar zu halten und immer wieder selbstkritisch infrage zu stellen. Das allerdings braucht nicht nur Reflexionsvermögen, sondern auch Zeit. Gerade weil Schnelligkeit, Beschleunigung und Effizienz so positiv konnotiert sind, ist das Sich-Zeit-Nehmen heutzutage etwas, mit dem man immer weniger punkten kann. Gleichwohl ist es nötig. Das nicht nur zwecks Selbsterkenntnis, sondern, insbesondere auch, um den Aufbau einer konstruktiven Arbeitsbeziehung in der Interaktion mit skeptischen und teils auch psychisch kranken Kunden sicherzustellen. Kompetente Integrationsfachkräfte wissen das. Sie sind nicht nur in der Lage, wertschätzend die richtigen Fragen zu stellen, sondern ebenso fähig und bereit, sich selbst infrage zu stellen, sich also *nicht* als ausgelernt zu begreifen und in der Arbeit mit Kunden *nicht* vorschnell zu urteilen, was die Kunden (nicht) können, wobei sie (keine) Unterstützung benötigen und in welche Bereiche sie sich (nicht) vermitteln lassen. Sich dessen bewusst zu sein und sich Fragen zu stellen wie...

- ...ist das wirklich so, oder kann es auch anders sein?
- ...was wären nun die möglichen Handlungsoptionen?
- ...kann es noch andere geben? Wenn nein, warum nicht?
- ...was wird wohl passieren, wenn nichts passiert?
- ...was muss passieren, damit Kunden anders handeln?
- ...was kann, will und darf ich noch tun, um sie dabei zu unterstützen?...

...ist kompetent. Es zu unterlassen mag ob des Ignorierens aller Zweifel an der eigenen Kompetenz zu mehr Selbstgewissheit führen, kann aber auch lernrenitent und kritikaversiv machen, was dann in einer Kompetenzreduzierung mündet. Die für diese Veröffentlichung ausgewerteten Gespräche mit 36 Mitarbeitern (33 IFK und 3 TL) aus 14 Jobcentern haben deutlich gemacht, dass diese Gefahr beim Gros der Interviewten doch eher gering zu sein scheint. Die Gesprächspartner sind kompetent – und sie wissen darum. Sie reflektieren aber auch, dass es einer beständigen Lernbereitschaft und Offenheit für neue Erfahrungen bedarf, um kompetent zu bleiben.

Informationen zu den Interviewten

Abk.	♂♀	Alter	Qualifikationen	Tätigkeit	Jahre im JC	Arbeitgeber	gE/zkT	Vertragsverhältnis	Bundesland
IFK1	♂	55	Dipl.-Pädagoge & Schlosser	Fallmanager & stell. TL	12	Kommune	gE	Beamter	Niedersachsen
IFK2	♂	45	Diplom-Historiker	Fallmanager	7	Kommune	zkT	Angestellter	Niedersachsen
IFK3	♀	37	Sozialpädagogin	Fallmanagerin	7	BA	gE	Angestellte	Niedersachsen
IFK4	♀	32	Sozialpädagogin	Arbeitsvermittlerin	5	BA	gE	Angestellte	Niedersachsen
IFK5	♀	36	Politikwissenschaftlerin	Arbeitsvermittlerin	7	BA	gE	Angestellte	Bremen
IFK6	♀	31	Wirtschaftswissenschaftlerin	Arbeitsvermittlerin	3	BA	gE	Angestellte	Bremen
IFK7	♀	26	Wirtschaftswissenschaftlerin	Flüchtlingsberaterin	1,5	Kommune	zkT	Angestellte	Hessen
IFK8	♂	30	Sozialpädagoge	Fallmanager	3	BA	gE	Angestellter	Hessen
IFK9	♀	30	Sozialwissenschaftlerin	Arbeitsvermittlerin	2	BA	gE	Angestellte	Berlin
IFK10	♀	27	Sozialpädagogin	Arbeitsvermittlerin	2	Kommune	gE	Angestellte	Niedersachsen
IFK11	♀	40	Sozialwissenschaftlerin	Fallmanagerin	10	BA	gE	Angestellte	Niedersachsen
IFK12	♀	26	Gesundheitswissenschaftlerin	Arbeitsvermittlerin	1	BA	gE	Angestellte	Schleswig-Holstein
IFK13	♀	39	Volljuristin	Arbeitsvermittlerin & stellvertretende TL	6	BA	gE	Angestellte	Nordrhein-Westf.
IFK14	♂	25	Sozialpädagoge	Arbeitsvermittler	2	BA	gE	Angestellter	Niedersachsen
IFK15	♀	25	Verwaltungswirtin	Arbeitsvermittlerin	1 ½	Kommune	zkT	Angestellte	Niedersachsen
IFK16	♂	33	Sozialpädagoge	Arbeitsvermittler	5	BA	gE	Angestellter	Niedersachsen
IFK17	♀	26	Verwaltungswirtin	Arbeitsvermittlerin U25	5	Kommune	zkT	Angestellte	Niedersachsen
IFK18	♂	28	Wirtschaftspsychologe	Arbeitsvermittler U25	1,1	BA	gE	Angestellter	Niedersachsen
IFK19	♂	48	Volljurist	Arbeitsvermittler	11	BA	gE	Angestellter	Niedersachsen
IFK20	♂	37	Wirtschaftswissenschaftler	Arbeitsvermittler (Reha)	5	BA	gE	Angestellter	Schleswig-Holstein
IFK21	♀	28	Politikwissenschaftlerin	Flüchtlingsberaterin	2 ½	Kommune	zkT	Angestellte	Niedersachsen
IFK22	♀	31	Psychologin (Bachelor)	Arbeitsvermittlerin	3	Kommune	gE	Angestellte	Hessen
IFK23	♂	51	Betriebswirt	Arbeitsvermittler	10	BA	gE	Angestellter	Bayern
IFK24	♂	33	Wirtschaftsingenieur	Arbeitsvermittler	6	BA	gE	Angestellter	Baden-Württem.
IFK25	♂	52	Lehrer/Pädagoge	Arbeitsvermittler	7	Kommune	gE	Angestellter	Baden-Württem.
IFK26	♀	45	Ethnologin	Arbeitsvermittler	5	BA	gE	Angestellte	Schleswig-Holstein
IFK27	♀	28	Sozialpädagogin	Arbeitsvermittlerin	3	BA	gE	Angestellte	Schleswig-Holstein
IFK28	♀	38	Betriebswirtin	Arbeitsvermittlerin	9	BA	gE	Angestellte	Baden-Württem.
IFK29	♀	31	Sprachwissenschaftlerin	Arbeitsvermittlerin	3,5	BA	gE	Angestellte	Baden-Württem.
IFK30	♀	60	Politikwissenschaftlerin Dipl.-Verwaltungswirtin	Fallmanagerin	15	Kommune	gE	Beamtin	Baden-Württem.
IFK31	♀	53	Sozialpädagogin	Arbeitsvermittlerin	15	Kommune	gE	Angestellte	Schleswig-Holstein
IFK32	♀	48	Religionspädagogin	Arbeitsvermittlerin	12	BA	gE	Angestellte	Schleswig-Holstein
IFK33	♂	51	Lehrer/Pädagoge	Arbeitsvermittler	15	BA	gE	Angestellter	Schleswig-Holstein

Literatur¹¹

- Adamy, W.: DGB-Analyse. Zehn Jahre Hartz IV: Ein Grund zum Feiern? (ohne Ortsangabe) 2014. Abrufbar unter: [http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Dokumente/DGB-Analyse-Zehn-Jahre-Hartz-IV-Ein-Grund-zum-Feiern\[1\].pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Dokumente/DGB-Analyse-Zehn-Jahre-Hartz-IV-Ein-Grund-zum-Feiern[1].pdf)
- Apel, H.; Engels, D.: Unabhängige wissenschaftliche Untersuchung zur Erforschung der Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II und nach dem SGB III in NRW. Köln 2013. Abrufbar unter: http://www.isg-institut.de/download/ISG_Endbericht_2013_Sanktionen_NRW.pdf
- Baethge, A.; Rigotti, T.: Three-way interactions among interruptions/multitasking demands, occupational age, and alertness: A diary study. In: *Work, Aging and Retirement*. 1 (4), 2015, S. 393-410.
- Bauer, J.: Arbeit. Warum sie uns glücklich oder krank macht. München 2015
- Bauer, T.: Die Kultur der Ambiguität. Berlin 2011
- Bednarek-Gilland, A.: Fragiler Alltag. Studie zu den Fähigkeiten langzeitarbeitsloser Menschen. Herausgegeben vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD. Hannover 2015
- Bemmer, A.: Vor allem teure Bürokratie. Hartz IV kann nicht bleiben, wie es ist. In: *Tagesspiegel* vom 27.02.2019. Abrufbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/politik/vor-allem-teure-buerokratie-hartz-iv-kann-nicht-bleiben-wie-es-ist/24044198.html>
- BIBB: Definition und Kontextualisierung des Kompetenzbegriffes. Bonn (Ohne Jahresangabe). Abrufbar unter: <https://www.bibb.de/de/8570.php>
- Bitzegeio, U.: Hartz IV als Problemgeschichte der Gegenwart. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* Ausgabe 44-45, 2019, S. 40-46
- Böhringer, D.; Wolff, S.: Mit dem PC im Gespräch. In: Böhringer, D. et al.: *Den Fall bearbeitbar halten: Gespräche in Jobcentern mit jungen Menschen*. Opladen, Berlin und Toronto 2012, S. 212-238
- Bolten, J.: Interkulturelle Kompetenz. Erfurt 2007
- Borchert, J.: Sozialstaatsdämmerung. München 2013
- Breithaupt, F.: Die dunkle Seite der Empathie. Berlin 2017
- Bromme, R.: Kompetenzen, Funktionen und unterrichtliches Handeln des Lehrers. In: Weinert, F. E. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie. Psychologie des Unterrichts und der Schule*. Göttingen 1997, S. 177-212
- Bülow-Schramm, M.; Gerlof, K.: Lebensweltliche Konstruktionen von Studierenden – Brücken zum Habitus? In: Engler, S.; Kraus, B. (Hrsg.): *Das kulturelle Kapital und die Macht der Klassenstrukturen*. Weinheim/München 2004, S. 141-158
- Bundeagentur für Arbeit (BA): Das bietet Ihnen die BA als Arbeitgeberin. Nürnberg 2020. Abrufbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/ba-karriere/das-bieten-wir-ihnen>
- Bundesagentur für Arbeit (BA): Beratung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende: Integrationsbegleitende Beratung – IBB SGB II. Nürnberg 2014d
- Bundesagentur für Arbeit (BA): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit – Grundlagen. Internes Dokument. Nürnberg 2011
- Bundesagentur für Arbeit (BA): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Entwicklungen in der Zeitarbeit. Nürnberg 2020. Abrufbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Branchen/generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (BA): Die Arbeitsmarktsituation von langzeitarbeitslosen Menschen. Nürnberg 2016. Abrufbar unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Langzeitarbeitslosigkeit.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (BA): Drei von vier Sanktionen entfallen auf Terminversäumnisse. Presseinfo Nr. 15 vom 10.04.2019. Abrufbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/presse/spr-2019-15-drei-von-vier-sanktionen-entfallen-auf-terminversaemnisse>

¹¹ Die Aktualität aller Links wurde zuletzt am 01.11.2020 geprüft.

Bundesagentur für Arbeit (BA): Jahresbericht 2018. Zahlen. Daten- Fakten. Nürnberg 2019a. Abrufbar unter: https://www.arbeitsagentur.de/datei/sgbii-jahresbericht-2018_ba043368.pdf

Bundesagentur für Arbeit (BA): Weißbuch „Arbeiten 4.0“. Antworten der BA auf die Herausforderungen der Digitalisierung. Interner Bericht für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Nürnberg 2015b

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern. Dortmund 2019. Abrufbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A78.pdf?__blob=publicationFile&v

Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB): Definition und Kontextualisierung des Kompetenzbegriffes. Bonn (Ohne Jahresangabe). Abrufbar unter: <https://www.bibb.de/de/8570.php>

Burger, A.: Jobcenter im Landratsamt. In den Fängen der Bürokratie. In: Frankfurter Neue Presse vom 13.01.2018. Abrufbar unter: <https://www.fnp.de/lokales/hochtaunus/usingen-ort893437/faengen-buerokratie-10419792.html>

Butterwegge, C.: Deutschland nach Hartz IV: Zwei Perspektiven. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 69. Jahrgang, 44-45/2019, S. 4-7

Chassé, K. A.: Konstruktionen zur Unterschicht und ihre Bedeutung. Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Hartz IV als Stigma? – Zur Zuschreibung individuell verantworteter Unzulänglichkeit«. 2017. Abrufbar unter: http://publikationen.sozio-logie.de/index.php/kongressband_2016/article/view/543

Council of Europe: Common European Framework of Reference for Languages. Strasbourg & Cambridge 2001. Abrufbar unter: <https://rm.coe.int/1680459f97>

Csikszentmihalyi, M.: Go with the Flow. Mihaly Csikszentmihalyi im Interview mit John Geirland. In: Wired Magazine vom 09.01.1996. Abrufbar unter: <https://www.wired.com/1996/09/czik/>

Davilla, S.: Die schärferen Sanktionen im SGB II für Hilfebedürftige unter 25 Jahren – ein Plädoyer für ihre Abschaffung, Die Sozialgerichtsbarkeit (SGb), Heft 10, 2010, S. 557 - 564

Deutsche gesetzliche Unfallversicherung (DGUV): Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV. München 2011. Abrufbar unter: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/abba.pdf>

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV): Datenblatt. Schreck, Bedrohung, Gewalt. Berlin 2017. Abrufbar unter: https://www.dguv.de/medien/inhalt/mediencenter/pm/pressearchiv/2017/4_quartal/factsheet_schreck_bedrohung_gewalt.pdf

Deutscher Beamtenbund (dbb): Gewalt gegenüber öffentlich Bediensteten. dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst. Berlin 2019

Deutscher Bundestag: Drucksache 19/14769 vom 06.11.2019. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Pascal Kober, Michael Theurer, Jens Beeck, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der FDP. Abrufbar unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/147/1914769.pdf>

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) und Hans-Böckler-Stiftung (HBS): Atlas der Arbeit. Daten und Fakten über Jobs, Einkommen und Beschäftigung. Berlin und Düsseldorf 2018. Abrufbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/atlas_der_arbeit_2018.pdf

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB): Gesundheitsrisiko Arbeitslosigkeit – Wissensstand, Praxis und Anforderungen an eine arbeitsmarktintegrative Gesundheitsförderung. In: arbeitsmarkt aktuell, Nr. 09/August 2010. Abrufbar unter: <https://www.dgb.de/themen/++co++44151b30-a92b-11df-6fd9-00188b4dc422>

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Berufskunde und Tätigkeitsanalyse. Berlin 2016. Abrufbar unter: <http://svv.ihk.de/svv/bestellungsvoraussetzungen/1175/Berufskunde%20und%20T%C3%A4tigkeitsanalyse.pdf>

Dreyfus, H.; Dreyfus S.: A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition. Berkeley 1980. Abrufbar unter: https://www.researchgate.net/publication/235125013_A_Five-Stage_Model_of_the_Mental_Activities_Involved_in_Directed_Skill_Acquisition

Ehrenberger, A.: Das erschöpfte Selbst. Frankfurt am Main & New York 2015

Erpenbeck, J.: Stichwort: »Kompetenzen«. In: DIE Magazin III/2014, S. 20-21

Erpenbeck, J.; Heyse, J.: Die Kompetenzbiografie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster 2007

Erpenbeck, J.; Sauter, W.: Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Wiesbaden 2015

Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L.: Kompetenz: Modische Worthölse oder innovatives Konzept? In: Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2005, S. 39

Fiske, S. T.; Neuberg, S. L.: A continuum of impression formation, from category based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In: Zanna, M. P. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology. New York 1990, Vol. 23, S. 1-74

Folz, K.: Zeitmanagement bei der Abschlussarbeit: Perfektes Timing für die Bachelor- und Masterthesis. Wiesbaden 2020

Freude, G.; Ullsperger, P.: Unterbrechungen bei der Arbeit und Multitasking in der modernen Arbeitswelt: Konzepte, Auswirkungen und Implikationen für Arbeitsgestaltung und Forschung. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin. 60 (4), 2010, S. 120-128

Furedi, F.: Nudging gefährdet Ihre Urteilsfreiheit. In: Novo – Argumente für den Fortschritt vom 16.09.2015. Abrufbar unter: https://www.novo-argumente.com/artikel/nudging_gefaehrdet_ihre_urteilsfreiheit

Gaitanides, S.: Interkulturelle Teamentwicklung – Beobachtungen in der Praxis. In: Auernheimer, G. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Wiesbaden 2013, S. 155-172

Gertz, W.: Kompetenz entwickeln - Erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt. 2019. Artikel auf Jobware. Abrufbar unter: <https://www.jobware.de/Karriere/Kompetenz-entwickeln-Erfolgreich-auf-dem-Arbeitsmarkt.html>

Gigerenzer, G.: "Man lenkt Menschen wie eine Schafherde" In: Novo – Argumente für den Fortschritt vom 27.05.2015. Abrufbar unter: https://www.novo-argumente.com/artikel/man_lenkt_menschen_wie_eine_schafherde

Gollwitzer, M.; Schmitt, M.: Sozialpsychologie kompakt. Weinheim & Basel 2019

Grimmer, B.: Folgsamkeit herstellen. Eine Ethnographie der Arbeitsvermittlung im Jobcenter. Bielefeld 2018

Groth, T.: 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung. Heidelberg 2017

Hans-Böckler-Stiftung (HBS): Jobcenter: Stress durch Zielvereinbarungen. In: Böckler impuls 11/2015, S. 7. Abrufbar unter: https://www.boeckler.de/impuls_2015_11_7.pdf

Harrer, T. et al.: Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung. Höhere Beschäftigungseffekte für Langzeiterwerbslose. IAB Kurzbericht 26/2017. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb2617.pdf>

Heidig, J. et al.: Gesprächsführung im Jobcenter: Die Kunst, wirksam zu beraten und gesund zu bleiben. Bergisch Gladbach 2015

Herzka, M.: Führung im Widerspruch. Management in Sozialen Organisationen. Wiesbaden 2013

Hochschild, A. R.: The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Twentieth Anniversary Edition. Berkeley and Los Angeles 2003

Holtgrewe, U.: Subjekte als Grenzgänger der Organisationsgesellschaft? Beitrag zur Tagung "Organisationsgesellschaft" der AG OrgSoz. In Jäger, W.; Schimank, U. (Hrsg.), Studienbrief: Facetten der Organisationsgesellschaft. Hagen 2002, S. 201-218

Hüllen, M.; Homburg, H.: "Reichsbürger" zwischen zielgerichtetem Rechtsextremismus, Gewalt und Staatsverdrossenheit. In: Wilking, D. (Hrsg.): „Reichsbürger“. Ein Handbuch. Potsdam 2017, S. 15-53. Abrufbar unter: https://verfassungsschutz.brandenburg.de/media_fast/4055/Reichsbuerger%20Ein%20Handbuch%20Auflage%203.pdf

Jaehrling, K.; Weinbach, C.: Arbeitsvermittlung zwischen Kunst und Kennziffer: Ermessensspielräume in der Arbeitsverwaltung. In: Wiso direkt, Juni 2015. Abrufbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/11441.pdf>

Kaiser, T.: „Hartz IV erkennt Leistung und Fleiß viel zu wenig an“. Artikel in der WELT vom 03.02.2019. Abrufbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article188176537/Hartz-IV-FDP-fordert-Lockerung-der-Zuverdienstgrenzen.html>

Kaufmann, M.: Kein Recht auf Faulheit. Das Bild von Erwerbslosen in der Debatte um die Hartz-Reformen. Wiesbaden 2013

Kay, J.: Oblivious. Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly. London 2011

Kieser, A.: Organisationen regeln – wer aber steuert Organisationen? In: Duschek, S. et al. (Hrsg.): Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer Akteure. Wiesbaden 2012, S. 227-252

Klein, M.: Hartz IV vor Gericht. Eine Reform und ihre fatalen Folgen. In: Deutschlandfunk Kultur vom 24.10.2016. Abrufbar unter: https://www.deutschlandfunkkultur.de/hartz-iv-vor-gericht-eine-reform-und-ihre-fatalen-folgen.976.de.html?dram:article_id=369156

Klieme, E.; Leutner, D.: Kompetenzmodelle zur Erfassung individueller Lernergebnisse und zur Bilanzierung von Bildungsprozessen. Beschreibung eines neu eingerichteten Schwerpunktprogramms der DFG. In: Zeitschrift für Pädagogik 52 (2006) 6, S. 876-903

KODE GmbH: Qualifikationen vs. Kompetenzen. Worin liegt der Unterschied? (Ohne Jahresangabe). Abrufbar unter: <https://www.kodekonzept.com/blog/de/2019/04/24/qualifikationen-vs-kompetenzen-worin-liegt-der-unterschied/>

Kolbe, C.: Irritationen im Zwangskontext - Interaktionen im SGB II. In: WSI Mitteilungen 3/2012, S. 198-205. Abrufbar unter: https://www.boeckler.de/wsimit_2012_03_kolbe.pdf

Kratz, D.: Entfremdete Hilfe. Biographien Langzeitarbeitsloser zwischen entgrenzter Lebensbewältigung und professioneller Beschäftigungsförderung. Dissertation, Universität der Bundeswehr München. 2013. Abrufbar unter: <https://athene-forschung.rz.unibw-muenchen.de/doc/90731/90731.pdf>

Kruger, J.; Dunning, D.: Unskilled and unaware of it. How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. In: Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 77, No. 6, 1999, S. 1121-1134

Kühl, S.: Mitgliedschaft. Das magische Mittel zur Herstellung von Konformität in Organisationen. Working Paper 09/2010. Abrufbar unter: <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Mitgliedschaft-Working-Paper-15062010.pdf>

Kühl, S.: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden 2011

Kühl, S.: Lob der Heuchelei. In: DIE ZEIT Nr. 39 vom 20.09.2007. Abrufbar unter: <http://www.zeit.de/2007/39/Scheinheiligkeit>

Kultusministerkonferenz (KMK): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Bonn 2007. Abrufbar unter: https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-RIpl-Berufsschule.pdf

Kump, B.: Motivation aus Sicht der Systemtheorie. In: wissens.blitz 73. 2012. Abrufbar unter: http://www.wissensdialoge.de/Motivation_Systemtheorie

Leisen, J.: Kompetenzorientiert unterrichten. In: Unterricht Physik_2011_Nr. 123/124, S. 100-106

Lenzen, W.: Damasio Theorie der Emotionen. In: Facta Philosophica 6 (2), 2004, S. 269-309. Abrufbar unter: https://www.philosophie.uni-osnabrueck.de/fileadmin/Allgemeine_Uploads/Publikationen/Lenzen/Damasio_Theorie_der_Emotionen.pdf

Lindsey, C.: 'McJobs', 'good jobs' and skills: job-seekers' attitudes to low-skilled service work. In: Human Resource Management Journal, Vol. 15, No. 2, 2005, S. 50-65. Abrufbar unter: https://strathprints.strath.ac.uk/39320/1/hrmj_mcjobs_final.pdf

Linten, M.: Vorwort. In: Linten, M.; Prüstel, S.: Kompetenz in der beruflichen Bildung: Begriffe, Erwerb, Erfassung, Messung. Herausgegeben vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB). Bonn 2008, S. 2

Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 2006

Manz, R. et al.: Zwischenbericht Arbeitsbelastungen und Bedrohungen am Arbeitsplatz. Herausgegeben von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung. München 2009

Matthews, G. et al.: Personality Traits. Third Edition. Cambridge, New York, Melbourne a. o. 2009

Meyer, H.: Leitfaden zur Unterrichtsvorbereitung. Berlin 2007

Neskovic, W.; Erdem, I.: Zur Verfassungswidrigkeit von Sanktionen bei Hartz IV. In: Die Sozialgerichtsbarkeit (SGb) 03/2012, S. 134-140

Neu, M.: SGB II-Grundsicherung und soziale Inklusion: Eine empirisch-soziologische Bestandsaufnahme. Wiesbaden 2017

Neumann, R.: Sag doch Ja! Wie Sie Menschen überzeugen und gewinnen. Göttingen 2015

Ochs, P.: Arbeitsverwaltung im Wandel - Agenturmodelle beim Übergang in die neue BA-Welt. In: Schütz, H.; Mosley, H. (Hrsg.): Arbeitsagenturen auf dem Prüfstand. Berlin 2005, S. 179-219.

Öchsner, T.: Hartz-IV-Fördergelder versickern in Bürokratie. In: Süddeutsche Zeitung vom 05.05.2018. Abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bundesagentur-fuer-arbeit-hartz-iv-foerdergelder-versickern-in-buerokratie-1.3967281>

Olejniczak, M. et al.: Arbeitsbedingungen in Jobcentern - Gemeinsame Einrichtungen nach § 44b SGB II. Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsumfeld, psychischer Belastung und Arbeitszufriedenheit. Berlin 2014. Abrufbar unter: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/40884/ssoar-2014-olejniczak_et_al-Arbeitsbedingungen_in_Jobcentern_Gemeinsame.pdf?sequence=1

Pech, E.; Freude, G.: Zusammenhang zwischen eingeschränktem Gesundheitszustand und Arbeitslosigkeit. Publikation der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Oktober 2010. Dortmund. Abrufbar unter: <https://d-nb.info/1012328465/34>

Rebien, M.; Spitznagel, E.: Betriebspraktika. Auf Umwegen zum Ziel. IAB Kurzbericht. Ausgabe Nr. 7 / 20.3.2007. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb0707.pdf>

Renn, O.: Gefühlte Wahrheiten. Lizenzausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn 2019

Rosa, H.: Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne. Frankfurt am Main 2005

Rosa, H.: Beschleunigung und Entfremdung. Frankfurt am Main 2013

Roßbach, H.: Jobcenter geben 60 Millionen Euro aus, um 18 Millionen einzutreiben. In: Süddeutsche Zeitung vom 27.02.2019. Abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/jobcenter-rueckforderung-zahlen-kosten-1.4345680>

Roth, E.: Vorsicht: Hartz-IV-Fälle! Wie eine echte Sozialstaatsreform möglich wäre. In: Neues Deutschland vom 17.11.2018. Abrufbar unter: <https://www.neues-deutschland.de/artikel/1105883.hartz-iv-vorsicht-hartz-iv-falle.html>

Rudzio, K.: Was bewegt Detlef Scheele? Der Mann für die harten Fälle. In: DIE ZEIT Nr. 21/2017. Abrufbar unter: <https://www.zeit.de/2017/21/detlef-scheele-bundesagentur-fuer-arbeit>

Salovey, P.; Mayer, J. D.: Emotional Intelligence. In: Imagination, Cognition, and Personality, Vol. 9, Issue 3, 1990, S. 185-211. Abrufbar unter: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Scheele, D.: „Wir haben unser Ermessen immer zugunsten der Hilfebedürftigen ausgelegt“ – Detlef Scheele im Interview mit Sarah Zerback im Deutschlandfunk vom 07.11.2019. Abrufbar unter: https://www.deutschlandfunk.de/ba-chef-scheele-zu-hartz-iv-wir-haben-unser-ermessen-immer.694.de.html?dram:article_id=462829

Schmergal, C.: Die irrsinnige Armuts-Bürokratie. In: WirtschaftsWoche vom 24.01. 2011. Abrufbar unter: <https://www.wiwo.de/politik/deutschland/hartz-iv-die-irrsinnige-armuts-buerokratie/5234426.html>

Schmidbauer, W.: Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbek 1978

Schöllgen, I., Schulz, A.: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt Emotionsarbeit. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund, Berlin & Dresden 2016. Abrufbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-1f.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Schreyer, F. et al.: Lebensbedingungen und Teilhabe von jungen sanktionierten Arbeitslosen im SGB II. In: Sozialer Fortschritt 9/2012, S. 236-239

Schröder, G.: Rede von Bundeskanzler Gerhard Schröder am 28.01.2005 beim World Economic Forum in Davos. Abrufbar unter: http://www.gewerkschaft-von-unten.de/Rede_Davos.pdf

Schubert, M. et al.: Menschen mit psychischen Störungen im SGB II. IAB-Forschungsbericht 12/2013. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb1213.pdf>

Schuler, K.: Reform der Jobcenter. An den Bedürfnissen der Langzeitarbeitslosen vorbei. In: ZEIT-Online vom 09.12.2009. Abrufbar unter: <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2009-12/jobcenter-reform>

Schütz, H.: Reform der Arbeitsvermittlung. Uniformierungsdruck in der Bundesagentur für Arbeit. Opladen 2008

Sell, S.: Die abgehobene und letztendlich verlogene Hartz IV-Debatte. In: Aktuelle Sozialpolitik vom 08.04.2018. Abrufbar unter: <https://aktuelle-sozialpolitik.blogspot.com/2018/04/die-abgehobene-und-letztendlich-verlogene-hartz4-debatte.html>

Sieben, B.: Emotionale Intelligenz: Die Tücken eines Trends. Emotional intelligence: fatal attractions. In: Zeitschrift für Personalpsychologie 2003, 2, S. 26-28

Spannagel, D. et al.: Aktivierungspolitik und Erwerbsarmut. WSI-Report Nr. 36. Juli 2017. Abrufbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_36_2017.pdf

Spindler, H.: Sechs Jahre Ringen um das Existenzminimum – und kein Ende. Zum Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 9. Februar 2010. In: info also 2/2010, S. 51-55

- Spitzer, M.: Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. München & Heidelberg 2007
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB): Kompetenz ... mehr als nur Wissen! Informationsblatt April 2006. München 2006
- Statistisches Bundesamt: Daten zur Bevölkerung Migration und Integration aus 2019. Abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/_inhalt.html#sprg228898
- Steinwachs, B.: Zwischen Pommesbude und Muskelbank: Die mediale Inszenierung der „Unterschicht“. Münster 2015
- Sunstein, C.: Nudging: A Very Short Guide. 37 J. Consumer Pol'y 583 (2014). Abrufbar unter: https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/16205305/shortguide9_22.pdf?sequence=4
- Thomé, H. (Hrsg.): Leitfaden ALG II/Sozialhilfe von A-Z. 30. Auflage. Frankfurt am Main 2019
- Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur: Einschätzung zur Kompetenzentwicklung. Erfurt 2010. Abrufbar unter: <https://bildung.thueringen.de/fileadmin/ministerium/publikationen/Kompetenzentwicklung.pdf>
- Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim und Basel 2001
- Werth, L.; Mayer, J.: Sozialpsychologie. Heidelberg 2008
- Westermann, F.: Entwicklungsquadrat: Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen. Göttingen 2006
- Wiater, W.: Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden 2007
- Wiesenthal, H.: Rationalität und Organisation 1: Akteur- und Organisationstheorie. Wiesbaden 2018
- Willke, H.: Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg 2007
- Wolff, S.: Gefühlsarbeit. Unveröffentlichte Seminarunterlagen. Institut für Sozial- und Organisationspädagogik. Hildesheim 2008
- Yoon, S. L.; Kim, J. H.: Job-related stress, emotional labor, and depressive symptoms among Korean nurses. In: Journal of Nursing Scholarship, 45 (2), 2013, S. 169-176
- Zapf, D. et al.: Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit. In: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T. (2000) (Hrsg.). Psychologie der Arbeits-sicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen. Heidelberg 2000, S. 99-106
- Zick, A. et al.: Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in Deutschland 2002-2016. In: Zick, et al.: Gespaltene Mitte – Feindselige Zustände. Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2016. Herausgegeben für die Friedrich-Ebert-Stiftung von Ralf Melzer. Bonn 2016, S. 33-81
- Zick, A. et al.: Gespaltene Mitte – Feindselige Zustände. Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2016. Bonn 2016. Abrufbar unter: http://beratungsnetzwerk-sachsen-anhalt.de/images/docs/Publikationen/FES_Mitte_Studie_2016.pdf

Bildnachweis

Das Cover-Bild auf Seite 1 mit der Media-ID: A:19798683 stammt von der Clipdealer GmbH. Die Nutzungslizenz wurde erworben am 17.03.2020

Das Bild auf Seite 14 ist selbst erstellt und dem Buch *Handlungskompetenz im Jobcenter – Band I: Kompetenz aus Sicht der Grundsicherungsträger und Integrationsfachkräfte* (Hamburg 2020, S. 348) des Autors entnommen.